

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA DISTRIBUCIONES Y MANUFACTURAS  
VALENCIA (2014 – 2017)**



**DIEGO LEANDRO CASTAÑO TAMA  
INGRID ESTEFPANY GONZÁLEZ SÁNCHEZ  
RUBY DANIXA PARRA LUNA  
MARÍA DEL PILAR VALENCIA GUZMÁN**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIONES EN GERENCIA COMERCIAL ÉNFASIS EN VENTAS Y  
GERENCIA ESTRATÉGICA  
IBAGUÉ, COLOMBIA  
2014**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA DISTRIBUCIONES Y MANUFACTURAS  
VALENCIA (2014 – 2017)**

**DIEGO LEANDRO CASTAÑO TAMA**

**INGRID ESTEFPANY GONZÁLEZ SÁNCHEZ**

**RUBY DANIXA PARRA LUNA**

**MARÍA DEL PILAR VALENCIA GUZMÁN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de  
Especialista en Gerencia Comercial con Énfasis en Ventas y Especialista  
Gerencia Estratégica**

**Asesor del proyecto**

**DOCTOR GUILLERMO ERNESTO CORTES TRUJILLO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM**

**ESPECIALIZACIONES EN GERENCIA COMERCIAL ÉNFASIS EN VENTAS Y**

**GERENCIA ESTRATÉGICA**

**IBAGUÉ, COLOMBIA**

**2014**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a Dios por permitirnos realizar esta especialización y a nuestras familias por su apoyo y confianza depositada para materializar este sueño.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestro Padre Celestial por darnos la oportunidad de llevar a feliz término esta especialización a nuestras familias, nuestros profesores, amigos y compañeros quienes nos brindaron su apoyo y dedicación para contribuir a nuestro crecimiento personal y profesional.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>10</b>
1.1 Definición del problema	10
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Justificación y descripción del problema	11
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos	13
<b>3. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>14</b>
3.1 Historia empresarial	14
3.2 Marco teórico	15
3.2.1 Microempresas en Colombia	15
3.2.2 Sector calzado y sus manufacturas	16
3.2.3 Planeación estratégica	17
3.2.4 Diagnóstico estratégico	17
3.2.5 Proyección estratégica	19
3.3 Marco legal	19
<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>24</b>
4.1 Tipo de investigación	24
4.2 Población	24
4.3 Muestra y características	24
4.4 Técnicas de recolección de información	24
4.4.1 Identificación de instrumentos	25
<b>5. FASE 1: DEFINICIÓN DEL SISTEMA</b>	<b>26</b>
5.1 Misión	26
5.2 Visión	26
5.3 Objetivos Estratégicos	26
5.4 Principios Corporativos	26
5.5 Valores	27
5.6 Competencias Esenciales	28
<b>6. FASE 2: ANÁLISIS DEL SISTEMA</b>	<b>29</b>
6.1. Análisis del Macro entorno	29
6.1.1 Variable política	29
6.1.2 Variable económica	29
6.1.3 Variable social	30
6.1.4 Variable tecnológica	31
6.1.5 Variable ambiental	31
6.1.6 Variable legal	31
6.2 Análisis del Microentorno	32
6.2.1 Dimensión de procesos internos	32
6.2.2 Dimensión de mercado	32
6.2.3 Dimensión financiera	32

6.2.4	Dimensión Tecnológica	33
<b>6.3.</b>	<b>Matriz 5 fuerzas de Porter</b>	<b>34</b>
6.3.1	Grado de rivalidad de competencia	34
6.3.2	Barreras de entrada y salida	35
6.3.3	Efecto de bienes sustitutos y complementarios	36
6.3.4	Poder de negociación de los compradores	36
6.3.5	Poder de negociación de los proveedores	37
<b>6.4</b>	<b>Matriz de evaluación de factores</b>	<b>38</b>
6.4.1	Matriz de evaluación interna (MEFI)	38
6.4.2	Matriz de Evaluación externa (MEFE)	40
6.4.3	Matriz interna y externa (MIME)	41
<b>6.5</b>	<b>Matriz de perfil de competencia (MPC)</b>	<b>42</b>
6.5.1	Análisis horizontal	42
6.5.2	Análisis Vertical	43
<b>6.6</b>	<b>Árbol de competencias</b>	<b>45</b>
<b>7.</b>	<b>FASE 3 DISEÑO DEL FUTURO</b>	<b>47</b>
<b>7.1</b>	<b>Matriz IGO</b>	<b>47</b>
7.1.1	Análisis de la gráfica	49
<b>7.2</b>	<b>Análisis Estructural</b>	<b>50</b>
<b>7.3</b>	<b>Análisis Morfológico</b>	<b>58</b>
<b>7.4</b>	<b>Ronda Delphi</b>	<b>70</b>
<b>7.5</b>	<b>Construcción de escenarios</b>	<b>71</b>
<b>8.</b>	<b>FASE 4: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>75</b>
<b>8.1</b>	<b>Escenario apuesta o tendencial</b>	<b>75</b>
<b>8.2</b>	<b>Mapa estratégico</b>	<b>76</b>
<b>8.3</b>	<b>Plan de acción</b>	<b>77</b>
<b>9.</b>	<b>FASE 5: EVALUACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>82</b>
<b>9.1</b>	<b>Balance Score Card</b>	<b>82</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>85</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>86</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Indicadores financieros de DMV	<b>32</b>
<b>Tabla 2.</b> Matriz de evaluación interna de DMV	<b>38</b>
<b>Tabla 3.</b> Matriz de evaluación externa de DMV	<b>40</b>

<b>Tabla 4.</b>	Matriz del perfil de competencia de DMV	<b>44</b>
<b>Tabla 5.</b>	Árbol de competencias para DMV	<b>45</b>
<b>Tabla 6.</b>	Calificación matriz IGO para DMV	<b>47</b>
<b>Tabla 7.</b>	Siglas de variables del sistema	<b>50</b>
<b>Tabla 8.</b>	Matriz relacional de DMV	<b>51</b>
<b>Tabla 9.</b>	Descripción de factor rentabilidad para DMV	<b>53</b>
<b>Tabla 10.</b>	Descripción de factor precios competitivos para DMV	<b>53</b>
<b>Tabla 11.</b>	Descripción de factor diversificación de producto para DMV	<b>54</b>
<b>Tabla 12.</b>	Descripción de factor diversificación de mercado para DMV	<b>55</b>
<b>Tabla 13.</b>	Descripción de factor alianzas estratégicas para DMV	<b>56</b>
<b>Tabla 14.</b>	Descripción de factor calidad de producto para DMV	<b>56</b>
<b>Tabla 15.</b>	Análisis de actores factor rentabilidad de DMV	<b>58</b>
<b>Tabla 16.</b>	Análisis de actores factor precios competitivos de DMV	<b>59</b>
<b>Tabla 17.</b>	Análisis de actores factor diversificación de productos de DMV	<b>60</b>
<b>Tabla 18.</b>	Análisis de actores factor diversificación de mercado de DMV	<b>61</b>
<b>Tabla 19.</b>	Análisis de actores factor alianzas estratégicas de DMV	<b>62</b>
<b>Tabla 20.</b>	Análisis de actores factor calidad de producto de DMV	<b>63</b>
<b>Tabla 21.</b>	Matriz de interacción actores sociales por objetivo MAO	<b>64</b>
<b>Tabla 22.</b>	Matriz de relaciones de fuerza	<b>64</b>
<b>Tabla 23.</b>	Resumen análisis morfológico	<b>66</b>
<b>Tabla 24.</b>	Resultados Ronda Delphi	<b>70</b>
<b>Tabla 25.</b>	Probabilidad Ronda Delphi	<b>70</b>
<b>Tabla 26.</b>	Escenario pesimista	<b>71</b>
<b>Tabla 27.</b>	Escenario pesimista esperanzador	<b>72</b>
<b>Tabla 28.</b>	Escenario optimista con problemas	<b>72</b>
<b>Tabla 29.</b>	Escenario optimista	<b>73</b>
<b>Tabla 30.</b>	Escenario tendencial	<b>75</b>
<b>Tabla 31.</b>	Plan de acción responsabilidad social	<b>77</b>
<b>Tabla 32.</b>	Plan de acción recursos financieros	<b>77</b>
<b>Tabla 33.</b>	Plan de acción clientes	<b>78</b>
<b>Tabla 34.</b>	Plan de acción procesos internos	<b>79</b>
<b>Tabla 35.</b>	Plan de acción aprendizaje y crecimiento	<b>80</b>
<b>Tabla 36.</b>	Balance Score Card DMV	<b>82</b>

## **LISTA DE GRAFICAS**

	Pág.
<b>Gráfica 1.</b> Matriz MIME de DMV	41
<b>Gráfica 2.</b> Matriz IGO	48
<b>Gráfica 3.</b> Motricidad y dependencia de DMV	52
<b>Gráfica 4.</b> Mapa estratégico DMV	76





## INTRODUCCIÓN

Las estrategias empresariales definen el curso de acción para la organización, de ellas depende el desempeño futuro y determinan la capacidad que tienen los directivos de articular cada parte como un todo, para tal fin se desarrolla la planeación estratégica como soporte para el plan de ventas, el cual define la forma en que la empresa puede mejorar su posición competitiva, a través de la generación de valor y una base proyectiva sólida de sus ventas.

Para llevar a cabo la planeación estratégica es necesario realizar el diagnóstico empresarial, el cual muestra el estado actual tanto interno como externo, este análisis generado es el insumo base para desarrollar el direccionamiento estratégico, el cual determina en donde queremos estar, seguidamente el análisis prospectivo es base para realizar la planeación a mediano y largo plazo, determinando como se logrará la visión planteada y finalmente la delimitación de indicadores y su monitoreo permiten evaluar y ajustar el modelo desarrollado.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar la plataforma para Distribuciones y manufacturas Valencia, una empresa familiar dedicada a la fabricación y comercialización de insumos para calzado de dama ubicada en la ciudad de Ibagué, consolidada como una de las principales Peleterías de la región, pero que afronta los problemas propios del sector tal como el contrabando, la amplia tasa de informalidad comercial y el alto grado de importación de sus productos, sumado a ello, la dirección de la empresa se ha llevado a cabo por métodos empíricos, por lo que no existe la definición de ningún componente de la plataforma estratégica.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Definición del problema

Distribuciones y Manufacturas Valencia (**DMV**) es una empresa que ha trabajado en el área de insumos para calzado desde el año 2007 desde entonces, el sector ha sufrido una disminución nivel nacional, debido al cierre de las relaciones comerciales con Venezuela, la informalidad del sector, importación de productos de bajo precio de China y contrabando.

En tema de informalidad se ha encontrado que tan solo el 35% de las industrias colombianas se encuentran en el sector formal, generando condiciones dignas de empleo, de este grupo alrededor del 95% está integrado por mipymes que se enfrentan a situaciones adversas tal como lo plantea Diana Carolina Villegas al afirmar que los proveedores tienen muy alto poder de negociación sobre la pyme, menos del 32% de ellas utiliza canales de distribución y siete de cada diez atienden directamente a sus clientes, todo ello unido a la evasión de impuestos genera un ambiente complejo donde la información recopilada muchas veces se encuentra sesgada<sup>1</sup>. Adicionalmente, la competencia china unida al contrabando de producto terminado ha afectado de manera significativa a los productores colombianos obligando a cerrar muchas fábricas pequeñas de producción de materia prima y producto terminado.

En relación con al panorama anterior, Distribuciones y manufacturas Valencia ha desarrollado sus actividades gerenciales direccionadas por el conocimiento empírico del propietario, presentando falencias en el ámbito organizacional, desconocimientos de su realidad financiera y gestión deficiente del recurso humano, debido a la inexistencia de una plataforma estratégica que desarrolle una proyección interna y externa del negocio.

Desde el año 2010 se ha empezado a gestar un proceso administrativo, logrando la expansión de la empresa en la escena local y regional, sin embargo ésta no cuenta con un plan de ventas y servicio, por lo que se le dificulta desarrollar y ejecutar un pronóstico de ventas ajustado a la realidad del mercado; y canalizar estos resultados a un programa de relacionamiento que fidelice y mida la satisfacción de los clientes.

---

<sup>1</sup> ALVAREZ, D; GONZALEZ, H. Competitividad sectorial internacional caso: sector del cuero y del calzado en Colombia. Entramado ISSN: 1900-3803 ed: Universidad Libre Seccional Cali v.3 fasc. 2007, p. 24-49.

## **1.2Planteamiento del problema**

Ausencia de planeación estratégica en Distribuciones y Manufacturas Valencia que permita responder las exigencias del mercado y ser más competitivo en el sector calzado, con el fin de proyectar y mantener la empresa en un mercado en estado de contracción.

Las principales causas que se asocian a la carencia del plan estratégico en DMV son:

- La gerencia se enfoca en generar tácticas diarias para resolver asuntos de urgencia, dejando de lado el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la planeación.
- El funcionamiento interno a través de tradiciones con direccionamiento empírico y el desconocimiento de herramientas gerenciales de organización.
- El desconocimiento del entorno internacional en el sector calzado impide delimitar el riesgo al que la empresa se enfrenta a corto, mediano y largo plazo.
- El sector calzado en Ibagué se caracteriza principalmente por la informalidad, con el establecimiento en ocasiones de economías de subsistencia, lo que dificulta la implementación de labores directivas al incrementar los costos fijos frente a la competencia.
- Resistencia al cambio de un modelo tradicional por un modelo de mayor estructuración y rigor en la organización.
- No se ha realizado un análisis y proyección financiera en la organización, que le permita un criterio de mayor sostenibilidad.

- Carencia de cultura de servicio que fortalezca la relación con los clientes y genere valor a través del relacionamiento de los consumidores.

### **1.3 Justificación y delimitación del problema**

DMV es una empresa que en los últimos años ha presentado un crecimiento sostenido en un sector que se encuentra en tendencia de contracción, sin embargo, el 2013 ha sido un año en el que se ha evidenciado disminución en las ventas para el primer semestre del año, y la dirección ha notado problemas en el desarrollo del ciclo financiero del negocio, lo que supone una alerta para la organización en términos de dirección y cumplimiento de metas en la fuerza comercial. Por todo lo anterior la gerencia prevé la necesidad de establecer el primer plan estratégico que le permita rentabilizar el negocio, pronosticar con mayor efectividad un crecimiento en el mercado y fidelizar clientes con mayor efectividad.

La razón de ser de la presente investigación de carácter aplicado se determina debido a la necesidad de DMV (empresa de insumos para calzado de dama dirigida especialmente a un mercado masivo) de tomar una decisión frente al panorama de su empresa, la cual supone el sustento de su propietario y la de 10 colaboradores que trabajan en ella.

El presente momento es coyuntural pues el sector calzado ha sufrido grandes cambios a nivel nacional y regional, el modelo de negocio tal y como se ha establecido desde hace años tiende a cambiar y la empresa debe determinar las estrategias que le permitan sostenerse en el mercado, en donde la tendencia se centra en disminuir el número de intermediarios en la cadena, y reducir la rentabilidad al máximo para tratar de mantenerse en una industria donde los principales competidores son los productos chinos importados legalmente y de contrabando.

Este trabajo pretende generar un documento guía para el direccionamiento de la empresa, haciendo énfasis en la fuerza de ventas, a través de una metodología práctica y acorde al tamaño y situación que plantea en la actualidad.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Estructurar la planeación estratégica para Distribuciones y Manufacturas Valencia periodo 2014 – 2017.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar la plataforma estratégica de DMV que genere los lineamientos organizacionales de la empresa.
- Realizar el diagnostico de Distribuciones y Manufacturas Valencia desde la perspectiva estratégica.
- Obtener la proyección estratégica de distribuciones y manufacturas Valencia para el periodo establecido.
- Delimitar el plan de acción de Distribuciones y Manufactura Valencia con el respectivo establecimiento de indicadores.

### **3. MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1 Historia empresarial**

**1974** se fundó la empresa con un capital de \$ 2.500, bajo el nombre de Calzado William, como una productora de calzado terminado en cuero, con una producción inicial de 30 pares semanales.

**1975** se alcanza una producción promedio de 120 pares semanales y en el mismo año, se logra una producción de 300 pares semanales.

**1977** llega la primera crisis económica debido a la mala administración del dinero, la falta de orientación contable y presupuestal, perdiendo el capital de trabajo acumulado de \$ 36.000 semanales.

**1978** nace una nueva idea de negocio y se fabrican guantes industriales en cuero dirigidos a la industria de la construcción, sin embargo la falta de liquidez y de una infraestructura adecuada hace que rápidamente no se pueda cumplir con la demanda del mercado y la empresa pierde credibilidad, por lo que en el mismo año, la empresa cierra.

**1979 -1980:** con el boom de las partes para calzado prefabricadas y los cortes traídos de Italia, se recupera en seis meses el capital perdido. Bajo el nombre de Calzado Valencia, se regresa a la fabricación de calzado terminado, con una mayor experiencia administrativa y presupuestal, clasificada como régimen simplificado, llega a producir alrededor de 3200 pares de zapatos en cuero semanales y se consolida en la región como marca.

**1980 -1990:** se legaliza la fábrica completamente, se logra crear capital, comprar

maquinaria propia y maquilar para empresas importantes como Luz Mila López. **1999:** se realiza una **experiencia de exportación** con el fin de ampliar el mercado hacia Panamá, ejercicio que termina en la pérdida de \$ 40.000.000 de inversión debido a la falta de orientación con la negociación extranjera.

**2000:** debido a la crisis del gobierno pastrana y al crecimiento de la cartera, muchos de los clientes se retiran del mercado y se pierde alrededor de \$120.000.000, con lo que de nuevo la empresa se queda sin liquidez.

**2002:** Nace Valencia y tiras, una fábrica de tiras para calzado en sintético, abandonando la calidad del cuero debido a los altos costos. De esta manera se desarrolla maquinaria propia con una producción diaria de 800 m/día con 8 personas laborando.

**2002 – 2005:** Se producen tiras y se comercializan en las ciudades de Neiva, Ibagué y Girardot. Se logra encontrar un mercado en crecimiento y bajo el nombre de Distribuciones Valencia, se recupera capital y algunos productos alcanzan hasta un porcentaje de ganancia del 400%, lográndose posicionar fácilmente en el mercado.

**2005:** el mercado de tiras empieza a decaer debido a la sobreoferta de productos y el margen de ganancia llega a ser máximo del 30%.

**2006-2007:** debido a un mal manejo de cartera se pierden alrededor de \$80.000.000 y varios de los clientes mayoristas se retiran.

**2008:** se decide abrir el primer punto de venta directo bajo el nombre de Peletería Tolima y cambiar la concepción de cliente intermedio a cliente final. se especializa en la línea de insumos para calzado a partir del contacto directo con las necesidades del sector y el amplio bagaje obtenido a través de la experiencia.

**2010 - 2013:** Bajo el nombre de Distribuciones y Manufacturas Valencia se consolida como una de las principales comercializadoras de insumos para calzado en Ibagué, especialmente en la línea de dama, posee un punto de venta directo y una fábrica de insumos propia.

### **3.2 Marco Teórico:**

#### **3.2.1 Microempresas en Colombia**

En Colombia se han clasificado las empresas por tamaño según lo establecido por el artículo 43 de la ley 1450 de 2011 como: microempresas, pequeñas, medianas y



grandes<sup>2</sup>. El establecimiento de Mipyme es una tarea ardua, encontrando bajas oportunidades de éxito de acuerdo con los estudios del GEM pues establecen que del 64% de empresas potenciales, el 13.9% llegan a la etapa de emprendedor naciente (puesta en marcha hasta 3 meses de operación), 8.9% llegan a la etapa de nueva empresa es decir hasta 3.5 años de operación<sup>3</sup>.

Lo anterior, puede evidenciarse en el sector del cuero calzado y sus manufacturas, el cual se caracteriza por ser un sector estacional con los picos de mayor demanda en diciembre seguidos por la temporada de mitad de año. Su estructura laboral se basa principalmente en la informalidad, pues tan solo el 35% de las industrias colombianas se encuentran en el sector formal, del cual menos del 5% está constituido por empresas de tamaño grande.

### **3.2.2 Sector calzado y sus manufacturas**

Al realizar un análisis más específico del sector se estudia el comportamiento de la balanza comercial respecto al cuero, la marroquinería, el calzado y las partes para calzado. El cuero posee una ubicación positiva en la balanza comercial, ubicándose como principal producto del sector a exportador (54%), teniendo como principales compradores a Italia (24%), China y Tailandia, respectivamente. Sin embargo, el principal producto exportado es el establecido como cueros y pieles, curtidos, de bobino incluido el búfalo o de equino, en estado húmedo plena flor sin dividir (producto con mínima transformación), mientras las importaciones de cuero (2%) aunque no son un rubro representativo en la cadena, se caracterizan por el elevado valor agregado del producto (cueros en estado seco crust).

Los productos de marroquinería representan el 24% de las exportaciones del sector, teniendo como principales destinos Estados Unidos – Puerto Rico (64%), seguidos de Venezuela y México, con productos caracterizados principalmente por un componente artesanal y elaborados en cuero natural o regenerado; las importaciones por su parte son mayoritarias que las exportaciones generando una

---

2

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1450 de 2011. <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

3

Global Entrepreneurship Monitor. Reporte anual 2009 – 2010. Bogotá. ISBN 978-958-695-534-8. 2009, p.98

balanza comercial negativa; sin embargo los productos obtenidos (principalmente de la China) se caracterizan por ser elaborados con material plástico con baja calidad.

Por otra parte, el calzado como tal se enfrenta a un problema inminente donde la balanza se encuentra recargada fuertemente en las actividades importadoras (75%), los productos son principalmente originarios de la china pero provenientes de Panamá, lo que nos podría sugerir un efecto de triangulación para generar disminución arancelaria. Este producto tan solo representa el 12% de las exportaciones, y tiene como principales países de destino Ecuador (45%), Venezuela y México, lo que supone una amenaza inminente en el caso de los dos primeros países, por ser detractores de las políticas estadounidenses y por ende tender a cortar las relaciones comerciales con Colombia.

Finalmente se encuentran las partes para calzado, participando con tan solo el 6% de las exportaciones dirigidas principalmente para Ecuador (50%), Venezuela y Perú. La balanza comercial respecto a las partes para calzado es positiva, y además ha tenido una tendencia de crecimiento lento y controlado durante los últimos cuatro años, lo anterior podría abrir una posibilidad de crecimiento en estos productos.

### **3.2.3Planeación estratégica**

Todo el panorama establecido anteriormente puede mitigarse a través de herramientas gerenciales para determinar el rumbo de las organizaciones y su bitácora de ruta. La planeación estratégica se definió en sus inicios por Alfred Chandler, quien la define como *“el establecimiento de metas, objetivos, cursos de acción y asignación de recursos para lograr los objetivos propuestos”*<sup>4</sup> Según Rodríguez 2005 la planeación estratégica se realiza siguiendo una serie de pasos aplicables a empresas de carácter mediano y pequeño, en primer lugar se encuentra la Posición: la cual debe determinarse en el tiempo actual, a continuación los Recursos: determinando que recursos poseo para operar; posteriormente los Objetivos: delimitando cuales deben ser los objetivos de la organización y finalmente la determinación de las estrategias. Todo este conjunto ha recibido el acrónimo de PROE<sup>5</sup>.

---

4

MINTZBERG, H; QUINN, J; VOYER J. El proceso estratégico. Edición breve. USA. 1997, p. 633.

El anterior curso metodológico se corresponde a lo establecido por Amaya quien plantea que *“la planeación es una dinámica y un proceso que no termina, va desde la definición de un horizonte hasta el monitoreo mediante indicadores”* El proceso comienza en la definición de un horizonte de tiempo, el cual es generalmente 3 años, luego se indaga en la matriz axiológica actual, seguido del diagnóstico estratégico enmarcado en el micro entorno interno, micro entorno externo y macro entorno externo, con ello se diseña el direccionamiento estratégico, apoyado en la metodología de los escenarios a fin de determinar los objetivos estratégicos, el curso de acción y los indicadores, los cuales se plasman a través del monitoreo del Balance Score Card<sup>6</sup>.

### 3.2.4 Diagnostico estratégico

El diagnostico estratégico comienza al delimitar la situación interna o micro entorno interno de la empresa, el cual se genera a través de un análisis de las dimensiones de la organización, es decir directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano, desde el ámbito de las capacidades, las cuales se evalúan con la representación de todos los niveles de la organización, pues los operarios conocen los inconvenientes del día a día y a través de ellos se pueden encontrar los cuellos de botella. Para llevar a cabo esta parte se hace uso de la matriz PCI<sup>7</sup>, o la MEFE<sup>8</sup> las cuales parten de determinar la capacidad de cada dimensión desde el punto de vista de fortalezas, debilidades e impacto, lo que

---

5

RODRIGUEZ, J. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta Edición. Cengage Learning Editores. España. 2005, p. 289.

6

AMAYA, J. Gerencia Planeación y Estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación. Prospectiva. Universidad Santo Tomas. 2005, p. 318.

7

SERNA, H. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión Teoría y Metodología. Bogotá, 3R Editores. 2000, p. 125

8

ARIZABALETA, E. Diagnostico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Segunda edición. Ecoe ediciones. Colombia. 2004, p.315.

permite delimitar un curso de acción basado en las fortalezas y debilidades de alto impacto, teniendo en cuenta si estas son altas, medias o bajas.

Luego se genera lo que David Fred llama la auditoría externa ó macro entorno externo, la cual sirve para generar una lista definida y ajustada de las oportunidades de mayor impacto que podrían beneficiar a la organización y de las amenazas que pueden evitarse. Para ello se identifican las variables principales o fuerzas externas clave, divididas en cinco categorías: económicas, sociales-culturales, político – legales, tecnológicas, y ambientales. Las fuerzas externas afectan toda la cadena productiva, los productos a desarrollar, el posicionamiento de las estrategias, el segmento, los proveedores, distribuidores, entre otros. Debido a la globalización, la evaluación externa cobra mayor vigencia puesto que la internacionalización nos ha llevado a competir con empresas de diferentes latitudes, por lo que se deben generar herramientas clave para la planeación estratégica<sup>9</sup>.

Para la valoración del micro entorno externo, o ambiente de tarea según M. HITT se parte de las herramientas desarrolladas por Michael Porter, quién estableció los factores que afectan el desarrollo inmediato de la organización, en él se encuentran competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos, colaboradores y reguladores. El método inicial desarrollado por Porter tuvo como fin explicar porque algunas industrias y compañías eran más fructíferas que otras, las fuerzas enfocadas desde el competidor son: Rivalidad entre competidores, Amenaza de nuevos competidores y amenaza sustitutos; de igual modo existe influencia de proveedores y clientes desde el poder de negociación cada uno de ellos. Este análisis determinará la rentabilidad a largo plazo del sector, y la empresa podrá contrastar los objetivos corporativos con las tendencias.

Complementado el análisis de las cinco fuerzas para establecer un panorama del sector, es necesario recurrir a metodologías como los factores críticos del éxito FCE, los cuales son considerados como actividades imprescindibles para el buen resultado de la administración, se determinan en forma general y con la colaboración de la competencia estimando las variables críticas que afectan al sector, aquellas sin las cuales dejarían de existir; posterior a la definición de las

---

9

FRED, D. Conceptos de administración estratégica novena edición. Pearson, Prentice Hall. México 2003, p. 337.

variables, se genera un peso ponderado a través del cual se logra evaluar la posición de cada empresa sobre los competidores<sup>10</sup>.

### 3.2.5 Proyección estratégica

Con el fin de delimitar la estrategia organizacional para responder al cuestionamiento: ¿Dónde queremos estar? se debe analizar el enfoque de la estrategia. Así, el enfoque estratégico según AMAYA 2005 puede desarrollarse a través de la planeación por escenarios, la cual se origina en que no existe certeza del futuro, sin embargo, a partir de una serie de hipótesis se simulan diferentes escenarios basados en los objetivos estratégicos de la organización y finalmente se escoge el más probable. El fin de la planeación por escenarios es integrar diferentes perspectivas de un tema, es útil en organizaciones de visión tipo túnel, es decir aquellas que se embeben en el día a día y no se enteran de los cambios leves que se gestan a su alrededor<sup>11</sup>.

### 3.3 Marco Legal

En Colombia el desarrollo empresarial y especialmente el del sector calzado ha sufrido amplias dificultades por amenazas como: el contrabando en el sector, la informalidad comercial, la competencia a nivel mundial y baja calidad técnicas en los procesos de producción. A partir de ello se presentan diferentes reglamentaciones que contrarresten estas problemáticas y permitan mejorar el desempeño en general. Entre ellas se encuentran:

- **La reglamentación de las PYMES se contempla en la ley 550 del 2000** y desarrolla la clasificación de estas en su artículo 2º : “Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural y jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, comerciales, industriales o de servicios, rural o urbano”[1] “Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son importantes para el crecimiento económico y contribuyen de forma considerable al desarrollo económico tanto de

---

10

COLLAZO, J; SAROKA, R. Factores Clave para el éxito. Bértora. 2012

11

AMAYA, J. 2005, p. 53. Op cit.

los países desarrollados como de los países en desarrollo.”[2] Las PYMES en Colombia, son muy importantes por su nivel de participación en la economía lo cual contribuye a una fuente de empleo significativo.

La regulación contable en Colombia por parte de los entes reguladores, no es acorde con la situación actual de las Pymes. Los bajos niveles en productividad, deficiencias en tecnología y escaso nivel físico y humano le dificulta su ingreso al mercado financiero lo cual se vuelve un ciclo vicioso para la realización sus objetivos y su desarrollo sostenible. Todo esto debido a restricciones provenientes de normas legales y marcos regulatorios.

- Una de las leyes que regula la fabricación de insumos para calzados es la resolución 0933 del 21 de Abril de 2008 MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO Partes del calzado.
- El registro de Productores de Calzado, es una vinculación obligatoria que debe realizar toda persona natural o jurídica que produce o importa calzado en Colombia y está sometido al cumplimiento de Reglamento Técnico de Etiquetado según Resolución 510 del 19 de marzo de 2004, debe presentar la solicitud de registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio - Delegatura de Protección al Consumidor.

**Mediante la Resolución No. 510 del 19 de marzo de 2004** por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Calzado:

**ARTÍCULO 5. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE FABRICANTES E IMPORTADORES.** Conforme con lo dispuesto en la Resolución 547 del 1 de abril de 1996 de la Superintendencia de Industria y Comercio, los fabricantes e importadores de los productos sujetos al cumplimiento de las disposiciones de este reglamento deben inscribirse en el Registro de Fabricantes e Importadores de la Superintendencia de Industria y Comercio, de acuerdo con lo previsto en el Capítulo I del título IV de la Circular Única expedida por el mismo organismo.

El procedimiento inicia en el momento en que el solicitante diligencia el formulario y lo radica en la Superintendencia de Industria y Comercio o a través de los puntos de servicio de atención al usuario. La solicitud es trasladada al Grupo de Promoción y Control de Normas Técnicas donde es revisada e incluida en el registro, quienes notifican el número de registro mediante correo certificado. Las principales normas que regulan el trámite son:

**Decreto 2269 de 1993**, por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología.

**Decreto 3466 de 1982**, Por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones.

Todos los fabricantes colombianos de calzado y los importadores están en la obligación de incorporar la etiqueta en el calzado que se quiera vender en Colombia. Esto incluye puntos de venta de fabricantes o importadores, almacenes especializados, almacenes de cadena, grandes superficies e incluso calzado que se vende puerta a puerta o el calzado que se vende en la calle.

La norma es vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, en su defecto, por el Alcalde Municipal.

El principal propósito es defender el interés de los consumidores, por lo tanto la información de la etiqueta deberá ser cierta y no inducirá a error o engaño al consumidor. Esta información se toma como declaración expresa del fabricante o importador según corresponda. Acredita las condiciones por medio de las cuales el consumidor escoge el producto y a su vez servirá de prueba para efectos civiles y comerciales.

La etiqueta debe poseer el número de Registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio como fabricante o importador. Cuando se trate de calzado importado el registro o autorización como importador de calzado.

- País de Origen o de Fabricación

- Materiales de fabricación de: Capellada, Forro, Suela.

La etiqueta debe estar cosida, estampada, impresa, grabada o adherida en uno de los pares. La recomendación es evitar colocar etiquetas adhesivas, que se caen fácilmente y pueden generar problemas para el fabricante ante una eventual reclamación del consumidor.

A continuación se presenta la normatividad correspondiente al tema:

- **Resolución 0510 de 2004 (marzo 19):** Por la cual se expide el Reglamento Técnico de Etiquetado de Calzado.

- **Resolución 1348 de 2004 (30 de junio):** Por la cual se modifica la entrada en vigencia del Reglamento Técnico de Etiquetado de Calzado.

- **Resolución 1011 de 2005 (31 de mayo):** Por la cual se modifica la Resolución 0510 del 2004 sobre Etiquetado de calzado. Aclaración sobre forma de etiquetado, entrada en vigencia y certificado de conformidad.

- **Resolución 0933 de 2008 (abril):** Por la cual se modifica el reglamento de Etiquetado para calzado y artículos de marroquinería.

La reforma de las normas tributarias se estipula a partir de **la ley 1607 de 2012**, la cual dispone la modificación del artículo 6 del estatuto tributario en términos de la declaración voluntaria del impuesto sobre la renta para personas naturales. El **Artículo 3** establece la modificación del artículo 126-1 del estatuto tributario quedando como deducción de contribuciones a fondos de pensiones de jubilación e invalidez y fondos de cesantías, el deducible por empleado será hasta 3800 UVT para los aportes a los fondos de pensiones voluntarias.

El Capítulo II, impuesto sobre la renta para la equidad CREE, tiene un efecto directo sobre las empresas pequeñas para estimular su formalización, en él se contempla la creación del impuesto sobre la renta para la equidad como el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo y la inversión social. Sin embargo el párrafo 1 establece que: en todo caso, las personas no previstas en el inciso anterior, continuarán pagando las contribuciones parafiscales de que tratan los artículos 202 y 204 de la ley 100 de 1993, el artículo 7 de la ley 21 de 1982, los artículos 2 y 3 de la ley 27 de 1974 y el artículo 1 de la ley 89 de 1988.

**El decreto 074 de 2013** que dispone la modificación del arancel de aduanas, tiene como objetivo brindar protección al sector textil y calzado por término de un año. En el **Artículo 2** se establece un arancel del 10%, más un arancel específico de 5 dólares estadounidenses por cada par de calzado importado, para los productos clasificados en el capítulo 64 del arancel de aduanas, es decir calzado y sus



partes. En el **Artículo 3** el decreto aclara que el tiempo en que rige la ley es un año calendario, al vencerse este término se restablecerá el arancel estimado en el decreto 4927 de 2011. Sin embargo, el **Parágrafo 1** establece que este decreto no aplica para importaciones originarias de los países con los cuales Colombia tiene acuerdos comerciales de libre comercio vigentes.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 Tipo de Investigación

Para el presente trabajo se realizará un trabajo de carácter aplicado, el cual ha sido denominado también como activa o dinámica según Rodríguez E. debido a que *“se apoya en un contexto teórico y su propósito fundamental es el de aplicar la investigación a problemas concretos en circunstancias y características concretas”*, el autor establece que esta investigación se dirige al efecto práctico e implementación inmediata<sup>12</sup>.

### 4.2 Población

Gerentes, colaboradores, clientes, y principales competidores de Distribuciones y manufacturas Valencia.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
GERENTES	3
OPERARIOS	8
COMPETIDORES	20
CLIENTES	500

### 4.3 Muestra y características

#### - Plan estratégico

Gerentes (3) y colaboradores (8) de DMV empresa ibaguereña de tamaño pequeño que tiene por objeto la fabricación y distribución de partes para calzado. La empresa se ubica en la carrera 4 tamaná # 23 – 49 B. El Carmen en Ibagué, Tolima.

### 4.4 Técnicas de recolección de información

---

12

RODRÍGUEZ, E. Metodología de la investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Primera Edición. México. 2005, p. 189.

Se utilizaron herramientas de levantamiento de información de tipo cualitativo como entrevista a profundidad y grupos focales.

La información cuantitativa se realizará a través de encuestas estructuradas

#### **4.4.1 Identificación de instrumentos**

Plataforma estratégica

- Determinación de misión, visión, valores y principios corporativos

Diagnóstico de DMV – Formulación estratégica

- Análisis del entorno
- Matriz EFI
- Matriz EFE
- Matriz IME
- Desarrollo 5 fuerzas de Porter
- Matriz del perfil de competencia
- Árbol de competencia
- Matriz IGO
- Análisis estructural
- Análisis morfológico
- Ronda Delphi
- Determinación de alternativas estratégicas
- Mapa estratégico

Plan de acción

- Establecimiento del BSC

## **5. FASE 1: DEFINICIÓN DEL SISTEMA**

### **5.1. Misión**

Somos una empresa dedicada al desarrollo, fabricación y distribución de insumos para la industria del calzado de dama, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, con excelente asesoría y servicio.

### **5.2 Visión**

Ser en el 2018 una organización enfocada en el cliente, competitiva en diseño confort y precio.

### **5.3 Objetivos Estratégicos**

- Lograr altos índices de satisfacción con nuestros clientes
- Consolidar la representatividad de Distribuciones Valencia a nivel nacional.
- Fortalecer la viabilidad financiera de Distribuciones Valencia
- Promover la innovación y el desarrollo tecnológico para la introducción de nuevos procesos, productos y servicios.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de garantizar los niveles mínimos de los inventarios y capacidad de respuesta de la demanda.
- Identificar líneas de negocios con los clientes de mayor influencia en el mercado, para proporcionar valor agregado a los servicios y productos que comercializamos.
- Respetar el medioambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las actividades del proceso productivo.
- Garantizar el desarrollo del talento humano.

## 5.4 Principios Corporativos

Distribuciones y manufacturas Valencia se compromete a respetar los siguientes principios que enmarcan la conducta de todos los colaboradores de la empresa:

- **Servicio al Cliente:** centramos nuestros esfuerzos en satisfacer al máximo las necesidades de los clientes, a través del servicio personalizado y la calidez en la conducta hacia el cliente.
- **Trabajo en equipo:** La empresa propende crear un engranaje sinérgico entre las diferentes áreas que hacen parte del negocio, a través de la comunicación fluida y las buenas relaciones interpersonales enmarcadas en el respeto mutuo.
- **Mejoramiento Continuo:** La empresa se encuentra en un permanente cambio para encontrar soluciones integrales facilitando así, los procesos productivos propios y de los fabricantes del sector calzado, marroquinería y sus derivados, a partir de productos innovadores y creativos, debido a que contamos con maquinaria de fabricación Nacional y de patente propia.
- **Calidad en productos y servicios:** Estamos comprometidos con entregar al cliente productos y asesoría personalizada gracias a nuestra experiencia en el sector, por ello es indispensable la retroalimentación del equipo de trabajo y con los clientes.
- **Transparencia:** Entregamos a nuestros clientes tanto internos como externos comunicación veraz y oportuna de los procesos y productos que llevamos a cabo. Teniendo en cuenta las expectativas del cliente para el eficaz desarrollo de los negocios.
- **Sostenibilidad Ambiental:** Estamos en la búsqueda constante de procesos y materias primas que generen un menor impacto contra la salud de nuestros colaboradores y el medio ambiente.

## 5.5 Valores

Nuestros valores empresariales son:

- **Actitud de servicio:** Nos encontramos en disposición de atender todas las necesidades, inquietudes y peticiones de nuestros clientes de forma cordial y con calidez humana.

- **Ética:** Nuestras acciones se basan en las leyes y normas establecidas en el país, caracterizando nuestro comportamiento por su rectitud, transparencia, confidencialidad, honestidad, seriedad y cumplimiento comercial. Promovemos en nuestros empleados una integridad personal y profesional.
- **Lealtad:** Fomentamos una cultura de compromiso hacia la organización, direccionando los esfuerzos a generar desarrollo y bienestar a todos los actores de la cadena de valor. Respaldamos nuestros clientes a través de procesos orientados al éxito de sus actividades.
- **Innovación:** Contamos con maquinaria ideada por nuestro gerente General quien gracias a su experiencia y visión montó la infraestructura con la cual se realizan muchos de los productos que actualmente son líderes en el mercado, de ésta manera generamos soluciones originales acopladas a las necesidades de nuestros clientes, por ello promovemos una mentalidad abierta que nos permita adaptarnos a los cambios del entorno y un espíritu investigativo que contribuya al logro de mejoramiento continuo.
- **Respeto:** Promovemos cada una de nuestras actividades a través de la equidad y tolerancia entre los colaboradores, proveedores, clientes y comunidad en general. Nuestra base productiva se sustenta en un comportamiento amigable con el medio ambiente.
- **Liderazgo:** Motivamos y capacitamos continuamente nuestro talento humano para que sea participe del logro de los objetivos corporativos.

## 5.6 Competencias Esenciales

- ✓ **Innovación:** Actualización en diseños últimas tendencias del mercado participación en ferias y exposiciones
- ✓ **Experiencia:** Empresa de tradición con más de 40 años en la ciudad con reconocimiento comercial.
- ✓ **Calidad:** Se cuenta con un buen número de proveedores de insumos para la comercialización y fabricación con altos estándares de calidad.

- ✓ **Variedad:** gran número de productos con características diferenciales y con un adecuado stock de inventarios.
  
- ✓ **Conocimiento del mercado:** Se tiene identificado los principales distribuidores y mayoristas se tiene conocimiento de la posición actual en el mercado.
  
- ✓ **Identidad con la marca:** Por la antigüedad y trayectoria del negocio es ampliamente conocido entre los distribuidores y fabricantes.

## **6. FASE 2: ANÁLISIS DEL SISTEMA**

### **6.1 Análisis del Macroentorno**

#### **6.1.1 Variable política**

- El sector calzado se ha visto gravemente afectado por los problemas fronterizos que ha enfrentado Colombia en la última década, por tal motivo las exportaciones hacia Venezuela se han visto afectadas en más del 80% lo que ha generado crisis en el sector, que hasta la fecha ha dejado huellas en la región norte del país. Para el 2012 el ingreso del Mercosur generó que las exportaciones hacia Venezuela se vieran afectadas por la competencia con Ecuador y Brasil, lo que disminuye el comercio hacia este país y afecta los departamentos de Santander y Norte de Santander, principalmente. Adicional a ello, las políticas implementadas por el gobierno nacional responden a las necesidades de sus partidos políticos, por lo que genera fricciones en el país y no logra proteger el sector por aumento en competitividad sino por efecto paliativos tal como incrementos arancelarios.

#### **6.1.2 Variable económica**

- Tasa de cambio del dólar: A partir del años 2008 ha existido una tendencia generalizada a la baja en la TRM del dólar, la cual comenzó en el año 2008 con la crisis económica hipotecaria – financiera que se desató debido a la desconfianza crediticia generada. Al revisar la evolución de la TRM se encuentra que la tendencia ha estado en fluctuación entre \$1700-\$1900, tendiendo al alza en los últimos meses de tal modo que para comienzos del 2014 superó la barrera de los \$2000.
- Contrabando: El sector calzado se enfrenta a un problema inminente donde la balanza se encuentra recargada fuertemente en las actividades importadoras (75%), los productos son principalmente originarios de la china pero provenientes de Panamá, muchos de estos ingresan al país por medio de las redes de contrabando que surten principalmente los mercados populares de Sanandresitos, el comercio de productos del mercado negro



ha incrementado en los últimos años, tal como lo afirma Fenalco en un estudio realizado entre 2009-2011<sup>13</sup>.

- Comportamiento del PIB: Colombia se ha convertido en una referencia regional para las inversiones de capital e inició un ciclo expansionista que promovió una brecha del producto positiva durante el 2011, continua durante el 2012 con un ambiente de moderado optimismo con 4,0% de crecimiento y el 2013 con 4,5%. Sin embargo esto se debe principalmente al sector energético y al crecimiento del sector servicios y comercio.
- Tasa de desempleo: Para el 2009 el desempleo se ubicó en el 12% y a partir de ahí se ha generado una desaceleración progresiva 2012 (10.4%) y 2013 (9.6%). Sin embargo, el panorama es desalentador en la población juvenil, pues el nivel de desocupación ha superado en 10 puntos porcentuales el nivel de desempleo nacional, adicional a ello la porción de trabajadores a cuenta propia TCP, en el 2011 registraron una tasa de pobreza 20 veces superior a los empleados vinculados en el sector público y privado, la característica principal de estas personas se basa en el “rebusque” generando ingresos inferiores a \$194.696 mensuales.

### 6.1.3 Variable social

- Crecimiento poblacional: En términos generales Colombia experimenta un proceso de transición demográfica reflejado por los cambios en la distribución de la población por edad. Este proceso se ha caracterizado por una reducción de la base de la pirámide poblacional en favor de un ensanchamiento de las zonas medias<sup>14</sup>. A partir del 2009 se ha mantenido una reducción en la tasa de natalidad entre el 17-19%.

---

13

[http://www.canalrcnmsn.com/noticias/fenalco\\_denunci%C3%B3\\_que\\_contrabando\\_se\\_ha\\_incrementado\\_en\\_un\\_400\\_por\\_ciento](http://www.canalrcnmsn.com/noticias/fenalco_denunci%C3%B3_que_contrabando_se_ha_incrementado_en_un_400_por_ciento)

14

Población y principales indicadores demográficos.

[http://www.cundinamarca.gov.co/cundinamarca/omt\\_cundinamarca/docs/MODULOS/DEMOGRAFIA/Poblacion%20y%20principales%20indicadores%20demograficos%20de%20Colombia.pdf](http://www.cundinamarca.gov.co/cundinamarca/omt_cundinamarca/docs/MODULOS/DEMOGRAFIA/Poblacion%20y%20principales%20indicadores%20demograficos%20de%20Colombia.pdf)

- Conflicto Armado: En Colombia se ha sobredimensionado el papel de las FARC en la guerra e ilusamente se cree que al llegar a un acuerdo de paz con estos insurgentes el país estará en paz, olvidando la existencia de otros grupos diferentes a esta guerrilla, la participación de sectores en la sociedad colombiana que sustentan los procesos de producción de violencia, los cuales son más importantes y numerosos que los grupos armados en sí mismos y las consecuencias de la violencia del conflicto sobre la seguridad de las personas<sup>15</sup>. Al cuantificar los costos de la guerra para Colombia la tarea se complica puesto que existen algunas de las limitaciones de los estudios tal como: *“la tendencia a calcular los costos del conflicto en términos porcentuales del producto interno bruto –PIB–, sin especificar sectores sociales afectados o actividades productivas comprometidas”*, además se complica el cálculo al asumir los costos del conflicto armado y los atribuibles a la criminalidad generalizada. En el país existe una desarticulación entre ciudadanía entidades estatales lo que dificulta además la labor<sup>16</sup>.

#### 6.1.4 Variable tecnológica

- Comercio electrónico: El comercio electrónico en Colombia en general ha tenido una tendencia de crecimiento exponencial lo que se relaciona al crecimiento del acceso a internet por medio de puntos fijos de banda ancha, sin embargo Colombia ocupa los últimos lugares en Latino América de comercio electrónico, estando por debajo de países como Chile, Argentina, México entre otros. Para el caso de ventas minoristas en línea, se lograron transacciones por US\$23 anuales per cápita, cifra que está muy por debajo de Chile (líder de la región con US\$169). Actualmente los esfuerzos se han enfocado en el crecimiento de la computación móvil, con la convocatoria para operadores móviles y de internet inalámbrico<sup>17</sup>.

---

15

RESTREPO, J. Guerra y violencias en Colombia Herramientas e interpretaciones. Jorge Restrepo aponte Ediciones. Universidad Javeriana, Bogotá. 2009, p. 124.

16

ANDRADE, P. Percepciones hemisfericas sobre la crisis colombiana: el caso de Ecuador. Universidad de los Andes. Revista colombia internacional. 2004, p. 74-79.

17

COLPRENSA. En Colombia creció el comercio electrónico en 2011. Enero 2012. [www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com)

#### 6.1.5 Variable ambiental

- Fenómenos climáticos: Las lluvias en exceso sobre Colombia impactan las actividades socio-económicas causando cientos de miles de damnificados e impactando negativamente el crecimiento económico del país. El fenómeno de la Niña originado en 2007-2008 llegó hasta 2009, según comentarios del IDEAM a través del diario la Nación, siendo catalogado como el más fuerte en toda la historia, pues alcanzó con mayor rapidez sus niveles más bajos de temperatura.

#### 6.1.6 Variable legal

- Política arancelaria: En Colombia el desarrollo empresarial y especialmente el del sector calzado ha sufrido amplias dificultades por amenazas como: el contrabando en el sector, la informalidad comercial, la competencia a nivel mundial y baja calidad técnicas en los procesos de producción. A partir de ello se presentan diferentes reglamentaciones que contrarresten estas problemáticas y permitan mejorar el desempeño en general, la más representativa fue el decreto 0074 que establece un arancel del 10% más arancel específico de 5 dólares por la importación de cada par de zapatos.

### 6.2 Análisis del Microentorno:

#### 6.2.1 Dimensión procesos internos

Distribuciones y manufacturas Valencia (DMV) cuenta con una buena infraestructura física, soportada bajo la base de más de 40 años de experiencia del fundador, quien se ha encargado de desarrollar procesos artesanales propios con los que puede generar mayor control pero que no se encuentran documentados, la logística interna y externa, ha presentado falencias al no existir estandarización ni protocolos de los procesos, actualmente la planta se encuentra subutilizada debido en parte a la desorganización, ausencia de planeación, y falta de control. Sin embargo la empresa ha atravesado por un proceso de formalización que le ha permitido generar alianzas estratégicas con proveedores, mayor control sobre la empresa e incremento en la calidad del producto.

#### 6.2.2 Dimensión de mercado

La empresa tiene como principal objetivo con el cliente mantener una relación de cordialidad y respeto, propendiendo por su satisfacción, sin embargo por las

características del sector y la alta sensibilidad al precio no se han logrado fidelizar clientes. Actualmente, la organización está recolectando la base de datos de clientes con sus hábitos de consumo, pero no existe un conocimiento certero de las ofertas de la competencia. El precio ha sido una de las barreras más complejas de derribar pues el mercado objetivo son fabricantes de calzado de dama de estratos 1 – 3, y la empresa no cuenta con los menores precios del mercado. Adicionalmente, carece de diversificación en cartera de producto y cartera de clientes, lo que ha generado pérdida en la participación del mercado.

### 6.2.3 Dimensión financiera

**Tabla 1.** Indicadores financieros de DMV

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Activo Total</b>	\$ 375.000.000	\$ 395.000.000	\$ 415.000.000
<b>Activo Corriente</b>	\$ 45.000.000	\$ 55.000.000	\$ 75.000.000
<b>Activo Fijo</b>	\$ 330.000.000	\$ 340.000.000	\$ 340.000.000
<b>Pasivo Total</b>	\$ 115.000.000	\$ 150.000.000	\$ 120.000.000
<b>Ventas</b>	\$ 452.180.696	\$ 543.141.864	\$ 671.262.228
<b>utilidad neta</b>	\$ 54.507.027	\$ 63.704.240	\$ 71.927.794
<b>Rentabilidad financiera</b>	14,54%	16,13%	17,33%
<b>margen operacional</b>	12,05%	11,73%	10,72%
<b>KTO</b>	\$ 76.155.213	\$ 90.982.738	\$ 112.123.851
<b>Nivel de endeudamiento</b>	31%	38%	29%

**Fuente:** Los autores.

De acuerdo a lo establecido en la tabla anterior se puede notar que la empresa DMV tuvo incremento en el activo total constante en los últimos años de 5%, mientras hubo una reducción del pasivo total del 20% en el último año. A pesar que las ventas incrementaron en 20 y 23% del 2011 – 2013 respectivamente, hubo aumento en el KTO en similar proporción debido al coste de las materias primas y por ende se presentó desaceleración en el margen operacional del negocio en 2% y 8%, respectivamente.

### 6.2.4 Dimensión tecnológica

El desarrollo de tecnología en producción es uno de los factores que disminuye en mayor proporción los costos de producción y adicionalmente mantiene a la empresa a la vanguardia de las tendencias mundiales, sin embargo en DMV existe rezago en este aspecto por lo cual debe evaluarse el impacto del atraso

tecnológico. La empresa posee más de 300 referencias por lo que se ha establecido el manejo sistematizado de la información a través de un software administrativo. Sin embargo, la veracidad de la información depende de la cooperación de todos los miembros de la organización, es por ello que esta variable debe ser estudiada con detenimiento pues es el proveedor principal de información para la toma de decisiones.

### 6.3 Matriz 5 fuerzas de Porter

#### 6.3.1 Grado de rivalidad de competencia

- **Concentración:** En Ibagué se cuenta con una concentración de tres peleterías grandes y 18 pequeñas siendo ésta una participación que ha venido en crecimiento en la ciudad, por tal motivo la ampliación de mercado en otras zonas del país debe ser un propósito. El modelo aplicado en la ciudad es de oligopolio donde hay varias empresas que comparten el mercado sin tener dominio completo de precios.

- **Diversidad de competidores:** Entre los competidores anteriormente nombrados existen diferentes modelos de negocio que se enfocan en: *pequeños fabricantes*, estos negocios se caracterizan por la diversidad de productos en bajas cantidades, bajo precio, poca inversión; también se encuentran las *peleterías de producción tradicional*, es decir distribuyen solo materia prima base, sin foco particular de clientes; es común además las *peleterías de enfoque al servicio*, esta porción de la competencia a pesar de ser muy pequeña supone una alta amenaza pues el precio del servicio es muy bajo, por lo que algunos fabricantes prefieren pagar servicio y no llevar el producto listo para ensamble; otras son las *peleterías enfocadas específicamente a calzado de dama de clima cálido*, donde se distribuyen partes para calzado procesadas como plantillas, suelas pre fabricadas, tiras y capelladas; finalmente se encuentran los *grandes fabricantes*, quienes tienen contacto directo con grandes proveedores y distribuyen materia prima sin ser este el core de su negocio. Por todo ello, se debe comenzar a implementar nuevas tecnologías, estar atentos a la información diaria sobre el cambio del mercado y cómo puede afectar a la empresa.

- **Condiciones de costos:** La empresa hasta el momento ha cumplido sus costos fijos y posee utilidad, sin embargo en varios de sus productos poseen precios mayores que la competencia, por tal motivo hay que estudiar otras alternativas para aumentar la competitividad en precio.

- **Diferenciación del producto:** El mayor logro de diferenciación que se ha tenido para competir en el mercado es en la fabricación de tiras de distintos

diseños, colores y calidad, productos customizados fabricados a partir de tecnología empírica de baja inversión que suple con las necesidades del mercado. Esto último da un alto índice de diferenciación con respecto a la competencia, que tiene máquinas con las mismas plantillas y que para conseguir una innovación a éste nivel debe invertir mucho más recursos económicos para alcanzarlo.

- Grupos empresariales: Hay bastante competencia en el sector aumentando de alguna manera la rivalidad entre productores.
- Efectos de demostración: Cómo en el momento la empresa ya es reconocida en el mercado local, es posible lograr competir en otros mercados.

#### 6.3.2 Barreras de entrada y salida

##### **Barreras de entrada:**

- *Economías de escala:* En éste sentido hay que tener en cuenta que la empresa que ingresa de forma reciente al sector tendrá que hacer inversión en producción a gran escala, lo cual es muy riesgoso para una empresa que no tiene cautivo el mercado, pero si le permite bajar los costos de operación. De ésta forma es importante hacer un estudio de mercado por parte de la peletería para saber si es posible la expansión del negocio, lo cual a su vez bajaría los costos de producción y bajaría el costo del producto final.
- *Curva de experiencia:* la distribución de materiales no necesita una elevada curva de experiencia, pero para la producción de partes, es necesario conocer completamente el sector, sus ciclos de moda, el desarrollo técnico de la maquinaria y los procesos, pues no existen centros reconocidos de formación para el desarrollo de partes para calzado.

Distribuciones Valencia ha venido trabajando arduamente en éste sentido desde aproximadamente hace 38 años con un primer comienzo en la fabricación de calzado, diversificó posteriormente su negocio hacia la peletería y distribución después de 10 años, aunque al ser una empresa creada de forma empírica nunca se preocupó en sistematizarse, ni en mejorar su proceso administrativo, hace dos años se han realizado cambios sustanciales en el manejo de sus recursos, éste proceso le ha permitido tener una ventaja competitiva en el sector

- *Acceso a canales de distribución:* Por ser una de las primeras empresas creadas de manera formal en el mercado se tiene claro que es una ventaja, pues su punto de venta cuenta con excelente ubicación, además que se diferencia de los de su sector porque ha logrado trabajar con mucho más orden en cuanto a la exhibición de su productos que la competencia y ha desarrollado mercados fuera de la ciudad de Ibagué.

- *Identificación de marca:* Se ha logrado hasta el momento crear prestigio, credibilidad, seriedad y calidad, pero hay elevada facilidad para que productos de carácter genérico tengan éxito.
- *Barreras gubernamentales:* En éste aspecto si existe una gran ventaja pues la empresa está legalmente constituida respecto a los competidores, esto sin desconocer que todavía se tiene un trabajo arduo en el sentido de crear mejores condiciones para sus empleados, registro de patentes de maquinaria, publicidad entre otros. Aunque no se debe olvidar la apertura de los mercados y estar preparados para competir a nivel internacional.
- *Inversión necesaria o requisitos de capital:* por lo general la inversión en el sector moda es alta y de fácil transición, por lo que es de alto riesgo. Al poseer tecnología local no se ha tenido que invertir demasiado en infraestructura y si se obtienen muy buenos resultados porque se trabaja con máquinas de forma personalizada y según el producto que se quiera conseguir.

#### **Barreras de salida:**

Actualmente se ha logrado llegar a un punto de equilibrio después de malos manejos administrativos por desconocer temas cruciales en el desarrollo del plan de negocio. En el momento es un negocio estable y no es una opción la salida del mercado, sin embargo es urgente trabajar en temáticas como la contratación legal con todos los derechos laborales de los trabajadores.

Adicionalmente, al evaluar las barreras de salida se encuentra que el estado exige ciertas condiciones en términos tributarios para salir del mercado, los activos tienen un elevado grado de especialización por lo que sólo los puede adquirir un fabricante de calzado, sin embargo al ser un sector de alta atomización, hay gran posibilidad de vender los activos; finalmente se establece como barrera el ámbito emocional pues el propietario ha trabajado en este sector hace 45 años.

#### **6.3.3 Efecto de bienes sustitutos y complementarios**

- *Disponibilidad de sustitutos:* Actualmente si existe en el mercado muchos productos sustitutos, por lo que se debe estar alerta para competir específicamente con calidad porque la variable precio es muy difícil de controlar.
- *Nivel percibido de diferenciación del producto:* Afortunadamente el cliente ya ha aprendido a diferenciar la calidad y por eso prefieren los productos que se han venido comercializando por la empresa, así estos posean un costo mayor.
- *Costos de cambio para el cliente:* El costo de muchos sustitutos en el mercado si es más bajo pero como se ha venido recalando con una calidad menor, además el amplio portafolio de proveedores permite tener mejor definida la tendencia que se traduce en costos y muchos más beneficioso para el cliente.

#### 6.3.4 Poder de negociación de los compradores

Para la empresa el cliente ha sido el principal motor de su éxito; por tanto ha estado en pro de brindarle un muy buen servicio, sobre todo enfocado a un tema de familiaridad. Aunque este enfoque combinado con la informalidad en el manejo de cartera ha sido la piedra en el zapato, pues no se tomó los contratos y acuerdos de pago de manera seria, sino como favores personales, que finalmente desembocaron en un detrimento financiero. Sin embargo en los dos últimos años se ha logrado subsanar ésta informalidad logrando una negociación y recaudo de mayor formalidad, reduciendo los riesgos.

- *Concentración de clientes:* Los clientes tienen amplias expectativas con la empresa y saben que todos los materiales para la elaboración de calzado de dama se pueden encontrar en la peletería, por lo tanto siempre están exigiendo la innovación en diseños y materiales que en el momento estén de moda.

- *Volumen de compras:* En el concepto de compras siempre ha gozado de muy buena aceptación por parte de los clientes y paulatinamente ha ido en aumento a su producción.

- *Diferenciación:* Los clientes saben que la calidad de los productos elaborados en la empresa son de excelente acabados, la marca se ha posicionado por su variedad por lo que se exigen cambios periódicos según la temporada.

- *Información acerca del proveedor:* Siempre se están comparando precios por parte del cliente con la competencia, esto en muchas ocasiones afecta a la empresa pues se encuentran precios por debajo de lo que vale el costo fijo del producto, esto debido a la informalidad de la competencia quienes no cuentan con estos costos y prefieren competir por precio, haciendo imposible la ganancia para la peletería.

- *Identificación de la marca:* En éste tema si se tiene un posicionamiento del nombre de la empresa por tradición y voz a voz, más que por publicidad y campañas agresivas de marketing.

- *Productos sustitutos:* Hay variedad de productos sustitutos y eso ha hecho que se tenga un riesgo alto cuando un producto ha sido ganador en el mercado, inevitablemente es copiado y de forma muy rápida a más bajo costo.

#### 6.3.5 Poder de negociación de los proveedores

Teniendo en cuenta que papel ejercen los proveedores en el medio del calzado, se definen como un eje fundamental en el proceso, ya que son ellos quienes proveen a las empresas de la materia prima, sin embargo, se ha tenido la experiencia de



llegar a temporadas altas con panoramas bastante preocupantes, en donde el proveedor mayoritario de la empresa decide que no vende más, o que no tiene la materia prima para cubrir la demanda o vende lo que le queda a otras compañías de mayor consumo por lo que se retrasa ostensiblemente la entrega del producto final y por ende los pedidos no se pueden cumplir, rompiendo la cadena de abastecimiento y generando desventaja frente a los competidores.

En éste tema se debe prestar mucha atención para negociar de forma asertiva con estas empresas distribuidoras de materia prima y además buscar otros proveedores que en momento de crisis le permitan a la peletería cumplir con los pedidos. Es importante hacer una revisión detallada de los siguientes puntos:

- *Concentración de proveedores:* Es necesario verificar los insumos que actualmente necesita el punto de venta para identificar las distribuidoras en el medio que puedan cubrir los pedidos.
- *Importancia del volumen para los proveedores:* hacer un presupuesto real de venta mensual o semestral donde se tenga idea de cuánto vende la Peletería, para de esa forma también poder saber que volumen de insumos necesita comprarle al proveedor y no tener problemas de exceso o falta de inventario.
- *Diferenciación de insumos:* Se debe tener en cuenta que la búsqueda y escogencia de nuevos proveedores no vaya en detrimento de la calidad del producto, pues el negocio siempre se ha caracterizado por diferenciarse con esta cualidad.
- *Costos de cambio:* Con la entrada de tratados de libre comercio se debe pensar en la búsqueda internacional de proveedores, lo cual en principio ocasionaría gastos operacionales, sin embargo es imperativamente necesario el hecho de viajar a conseguir dichos proveedores y realizar un análisis concienzudo, para identificar inversiones de largo plazo que redunden en beneficios económicos positivos.
- *Disponibilidad de insumos sustitutos:* Estudiar que insumos pueden ser reemplazados por otros sin cambiar su calidad investigando que otras alternativas hay en el mercado para lograr dicho objetivo.
- *Impacto de los insumos:* En éste sentido hay que tener en cuenta que los insumos en el mercado influyen directamente en la calidad del producto final, por tanto hay que ser muy riguroso en los momentos de elegirlos.

## **6.4 Matriz de evaluación de factores**

### **6.4.1 Matriz de evaluación interna (MEFI)**

**Tabla 2.** Matriz de evaluación interna de DMV

FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	5,0%	4	0,20
PRODUCTIVIDAD	5,0%	3	0,15
CALIDAD PRODUCTO	7,5%	4	0,30
POSICIONAMIENTO MARCA	5,0%	3	0,15
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	7,5%	4	0,30
CAPITAL INFORMACIÓN	5,0%	4	0,20
TECNOLOGIA DE PRODUCCIÓN	2,5%	3	0,08
CAPACIDAD ENDEUDAMIENTO	2,5%	4	0,10
DIVERSIF PROD	10,0%	3	0,30
FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
LOGÍSTICA INTERNA	7,5%	2	0,15
DIVERSIF MERCADO	5,0%	2	0,10
PRECIOS COMPETITIVOS	15,0%	2	0,30
MULTICHANEL	5,0%	2	0,10
GESTION DE CARTERA	5,0%	1	0,05
RENTABILIDAD	7,5%	2	0,15
LIQUIDEZ	5,0%	1	0,05
	<b>100%</b>		<b>2,68</b>

Fuente: Los autores

La matriz de evaluación de factores internos MEFI, muestra que el peso ponderado total entre fortalezas y debilidades es de 2,68, por lo que la matriz permite observar que Distribuciones y Manufacturas Valencia actualmente está en una situación interna moderadamente buena donde se puede trabajar arduamente en los diferentes ítems que integran las debilidades para lograr un mejor ponderado e incluso convertirlos en fortalezas.

El peso ponderado total de las fortalezas es de 1,78, mientras el peso ponderado total de las debilidades es de tan sólo 0,90, por lo que las fuerzas internas de la organización son favorables al desempeño actual en el mercado, es necesario utilizar estos factores: **satisfacción del cliente, calidad del producto, diversificación de producto** como competencias distintivas para crear ventajas competitivas y elaborar estrategias que continúen fortalecimiento su funcionamiento interno y se superen las debilidades.

#### 6.4.2 Matriz de Evaluación externa (MEFE)

**Tabla 3.** Matriz de evaluación externa de DMV

FACTOR CRÍTICO OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
TENDENCIAS DE CONSUMO	5%	4	0,2
TRATADOS INTERNACIONALES AMBIENTALES	3%	3	0,09
TASA DE CAMBIO DEL DÓLAR	6%	3	0,18
COMERCIO ELECTRONICO	5%	4	0,2
ARANCELES	6%	3	0,18
PODER DE PROVEEDORES	7%	4	0,28
FACTOR CRÍTICO AMENAZAS	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
CONTRABANDO	9%	1	0,09
CONFLICTO ARMADO	6%	1	0,06
PROBLEMAS CON FRONTERAS	7%	1	0,07
COMPORTAMIENTO DEL PIB	4%	2	0,08
DESEMPLEO	6%	2	0,12
BARRERAS DE ENTRADA	7%	2	0,14
GRUPOS EMPRESARIALES	8%	1	0,08
IMPUESTOS	6%	2	0,12
SUSTITUTOS	8%	1	0,08

PODER COMPRADORES	7%	1	0,07
	<b>100%</b>		<b>2,04</b>

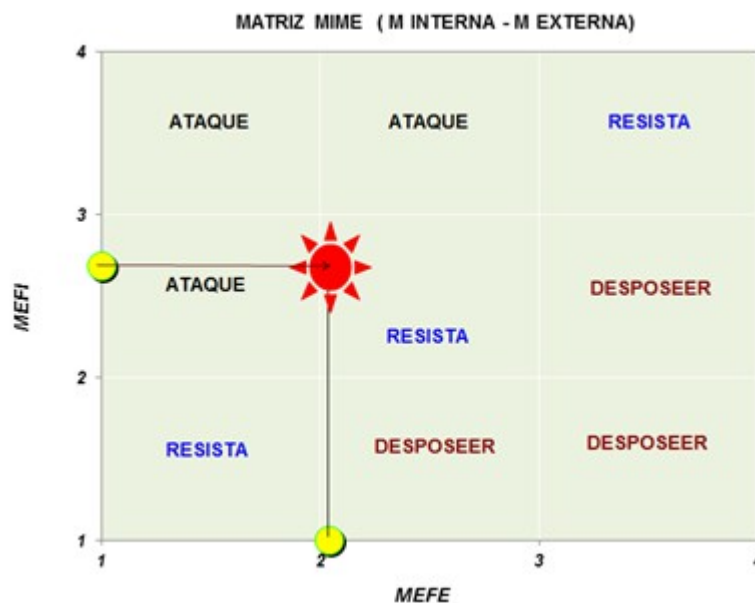
Fuente: Los autores

El resultado arrojó que el peso ponderado total de las oportunidades y las amenazas es de 2,04, indicando que Distribuciones Valencia se encuentra por encima de la media en cuanto al esfuerzo de seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas.

Al realizar la matriz MEFE, se puede evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para la empresa al comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y el de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las primeras es de 1,13 y el de las amenazas 0,91, por lo que puede visualizarse que factores como los **tendencias de consumo, comercio electrónico y poder de proveedores** son favorables para el crecimiento de la organización en el

#### 6.4.3 Matriz interna y externa MIME

Gráfica 1. Matriz MIME de DMV



**Fuente:** Los autores

El eje de las abscisas corresponde al total ponderado de la matriz MEFI, mientras el eje de las ordenadas es el total ponderado de la matriz MEFE. El punto de intersección se muestra en la celda central y corresponde a la definición de resista ó entendido de otra manera a la de retener y mantenerse en el mercado a través de estrategias integrativas y diversificadas.

Para DMV se recomienda utilizar estrategias de integración hacia adelante lo que permite mejorar la liquidez en la empresa, para lo cual debe tenerse precaución en no generar competencia con los clientes. Adicionalmente, puede establecerse diversificación articulada a través de alianzas estratégicas con empresas relacionadas directamente con el sector para generar productos complementarios.

## **6.5 Matriz de perfil de competencia (MPC)**

La matriz del perfil de competencia se desarrolló como una herramienta comparativa frente a competidores del mismo sector en Ibagué, analizando los principales factores críticos de éxito.

En este caso Distribuciones y Manufacturas Valencia se comparó frente a: Prontomoda, Multiservicios Mariamer, la Tienda del Zapatero y Jucor, cuatro diferentes peleterías competidoras dentro del sector que fueron consideradas como la principal competencia de la empresa en estudio.

### **6.5.1 Análisis horizontal:**

El precio es uno de los factores de decisión de compra determinante en este sector, la competencia ofrece mejores precios que los de Distribuciones Valencia. Las empresas con mejor perfil de competencia en este ítem son: Mariamer y la Tienda del Zapatero, debido a su modelo de negocio informal.

La diversificación se establece como el siguiente factor de importancia en el medio, donde definitivamente Distribuciones Valencia posee una mayor ventaja en variedad de insumos, debido a que la competencia no fabrica muchos de sus productos y no tiene la capacidad de cumplir con las necesidades de los clientes a corto plazo.

La calidad es uno de los factores en los que la competencia tiene menor grado de calificación, pues se interesan principalmente en precios bajos, sacrificando esta característica en el producto final.

La competencia no cuenta con una amplia capacidad de respuesta al cliente, porque son netamente distribuidores y no se dedican a la producción. En general, no se cuentan con protocolos establecidos de servicio y el cliente es visto como una oportunidad de momento de venta y no de fidelización.

Tanto para la competencia como para Distrivalencia la logística interna, es uno de los ejes fundamentales de inversión, debido a que existe mayor inventario en rotación y clientes que exigen mayor demanda.

Prontomoda tiene la mayor liquidez del mercado, porque es una empresa de distribución nacional de gran tamaño, además cuentan con otros canales de negocio asociados a su actividad principal.

En general las empresas del sector no consideran la publicidad como un factor determinante para lograr la utilidad del negocio debido a que existe un sector geográficamente definido.

Ninguna empresa fortalece su actividad en capacitar a los clientes para que aprendan a usar de la mejor manera las materias primas que distribuyen. Además no existe interés en invertir tiempo y dedicación en servicios postventa.

A nivel local, la competencia no logra llegar al puntaje obtenido por Distribuciones Valencia debido a que existe una baja inversión en los puntos de venta, porque los locales no hacen parte de sus activos y por tal motivo tienen un bajo sentido de pertenencia.

Las empresas que se encuentran en régimen común en este sector son las de mayor facturación, debido a que pueden celebrar contratos con entes gubernamentales, grandes empresas y clientes mayoristas.

#### 6.5.2 Análisis Vertical

La peletería Prontomoda tiene el mayor puntaje después de Distribuciones Valencia con una calificación total de 3,075, este comportamiento se debe a su fortaleza en otras líneas de negocio y en la alta inversión en productos de moda, pese a que no está formalizada.

Por otra Parte las peletería Mariamer, La tienda del zapatero y Jucor obtuvieron puntajes de 2,85; 2,80 y 2,75, respectivamente; debido principalmente al modelo empírico en que trabaja el sector, donde la cartera de proveedores no es atractiva, donde el cliente es quien debe acoplarse a los productos del mercado y donde el estilo administrativo no permite la toma de decisiones certeras sobre cada negocio. Adicionalmente Maríamer y la tienda del zapatero trabajan en condición total de informalidad.

FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	DISTRIVALENCIA		PRONTOMODA		MARIAMER		LA TIENDA DEL ZAPATERO		JUCOR	
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
Logística interna	7,5%	3	0,225	3	0,225	3	0,225	2	0,150	3	0,225
Alianzas estratégicas	5,0%	4	0,200	5	0,250	3	0,150	3	0,150	2	0,100
Productividad	5,0%	4	0,200	4	0,200	4	0,200	3	0,150	3	0,150
Calidad de producto	7,5%	5	0,375	4	0,300	3	0,225	3	0,225	4	0,300
Diversificación de productos	10,0%	5	0,500	3	0,300	3	0,300	3	0,300	3	0,300
Diversificación de mercados	5,0%	4	0,200	2	0,100	3	0,150	3	0,150	2	0,100
Precios competitivos	15,0%	3	0,450	3	0,450	4	0,600	4	0,600	3	0,450
Posicionamiento de marca	5,0%	4	0,200	2	0,100	2	0,100	3	0,150	3	0,150
Satisfacción del cliente	7,5%	4	0,300	4	0,300	2	0,150	3	0,225	3	0,225
Capital de información	5,0%	5	0,250	2	0,100	2	0,100	2	0,100	2	0,100
Multichannel	5,0%	3	0,150	1	0,050	1	0,050	1	0,050	1	0,050
Tecnología de producción	2,5%	4	0,100	1	0,025	4	0,100	1	0,025	1	0,025
Gestión de cartera	5,0%	4	0,200	4	0,200	3	0,150	3	0,150	2	0,100
Rentabilidad	7,5%	3	0,225	3	0,225	2	0,150	2	0,150	3	0,225
Capacidad de endeudamiento	2,5%	4	0,100	4	0,100	2	0,050	3	0,075	4	0,100
Liquidez	5,0%	4	0,200	3	0,150	3	0,150	3	0,150	3	0,150
	100,0%		3,875		3,075		2,850		2,800		2,750

**Tabla 4.** Matriz del perfil de competencia de DMV

**Fuente:** Los autores

## 6.6 ÁRBOL DE COMPETENCIAS

**Tabla 5.** Árbol de competencias para DMV

	PASADO		PRESENTE		FUTURO	
	F	D	F	D	F	D
<b>PROD Y ADTIVA</b>						
LOGÍSTICA INTERNA (LI)		X		X	X	
ALIANZAS ESTRATÉGICAS (AE)		X	X		X	
PRODUCTIVIDAD (PR)		X	X		X	
CALIDAD PRODUCTO (CP)	X		X		X	
<b>MERCADEO</b>						
DIVERSIF PROD (DP)		X	X		X	
DIVERSIF MERC (DM)	X			X	X	
PRECIOS COMPETITIVOS (PC)		X		X	X	
POSICIONAMIENTO MARCA (PM)	X		X		X	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (SC)	X		X		X	
<b>TECNOLOGÍA</b>						
CAPITAL INFORMACIÓN (CI)		X	X		X	
MULTICHANEL (MU)		X		X	X	
TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN (TP)		X	X		X	
<b>FINANZAS</b>						
GESTIÓN DE CARTERA (GC)		X		X	X	
RENTABILIDAD (RE)	X			X	X	
CAPACIDAD ENDEUDAMIENTO (CE)		X	X		X	
LIQUIDEZ (LZ)	X			X	X	
<b>EXTERNAS</b>						
INFORMALIDAD DEL SECTOR (IS)		X		X		X
COMERCIO INTERNACIONAL (CI)	X			X	X	
CONTRABANDO (CO)		X		X		X
CONFLICTO ARMADO (CA)		X		X		X
TENDENCIAS DE CONSUMO (TC)	X		X		X	
TASA DE CAMBIO DEL DÓLAR (TD)	X		X		X	
ARANCELES (AR)	X		X			X
DESEMPLEO (DE)		X		X		X
BARRERAS DE ENTRADA (BE)	X			X		X
PODER COMPRADORES (PS)	X			X	X	

**Fuente:** Los autores

En la anterior tabla se puede observar los hechos que marcan y constituyen las características de la organización a través del tiempo, donde el pasado representa las raíces, el presente el tronco y las ramas con hojas el futuro.



La organización se analiza por competencias desde diferentes dimensiones, en el caso de las variables de producción y administrativas se observa que la organización ha tenido grandes avances de modo tal que lo único que representa debilidad actualmente es la logística interna, tema sobre el cual se están generando cambios paulatinos.

En el área de mercadeo las condiciones han continuado similares alrededor del tiempo dando a conocer que el sostenimiento del nombre y la satisfacción del cliente son puntos fundamentales para la empresa.

En cuanto a la parte tecnológica se ha gestado un avance paulatino pues el fundador es un empresario empírico que cree en sus modelos antiguos, sin embargo se han presentado mejoras como el conocimiento del cliente y la empresa a través del capital informacional.

Por último, el panorama externo ha tendido a desmejorar con el tiempo debido a que el sector no se encuentra preparado para enfrentar la globalización, sin embargo el proceso de organización puede conllevar a productos diferenciados a lo largo del tiempo, que permitan la incorporación a mercados externos.

## 7. FASE 3: DISEÑO DEL FUTURO

### 7.1 Matriz IGO

**Tabla 6.** Calificación matriz IGO para DMV

VARIABLE / FACTOR	IMPORTANCI	GOBERNABILIDA
	A	D
Logística Interna	3	9
Alianzas estratégicas	6	7
Productividad	6	9
Calidad del producto	9	9
Diversificación de mercado	3	9
Diversificación del producto	6	9
Precios competitivos	3	7
Posicionamiento de marca	8	9
Satisfacción del cliente	6	9
Capital de información	8	9
Multichannel	4	7
Tecnología de producción	7	9
Rentabilidad	2	7
Capacidad de endeudamiento	7	10
Liquidez	2	10
Gestión de cartera	1	9
Contrabando	1	3
Informalidad del sector	1	4
Conflicto Armado	3	3
Tendencias de consumo	3	3
Tasa de cambio del dólar	6	1
Aranceles	6	3
Desempleo	3	3
Barreras de entrada	2	3
Poder de compradores	3	6

**Fuente:** Los autores

	Variables Indiferentes
	Variables de Bolsillo
	Variables críticas
	Variables Prioritarias

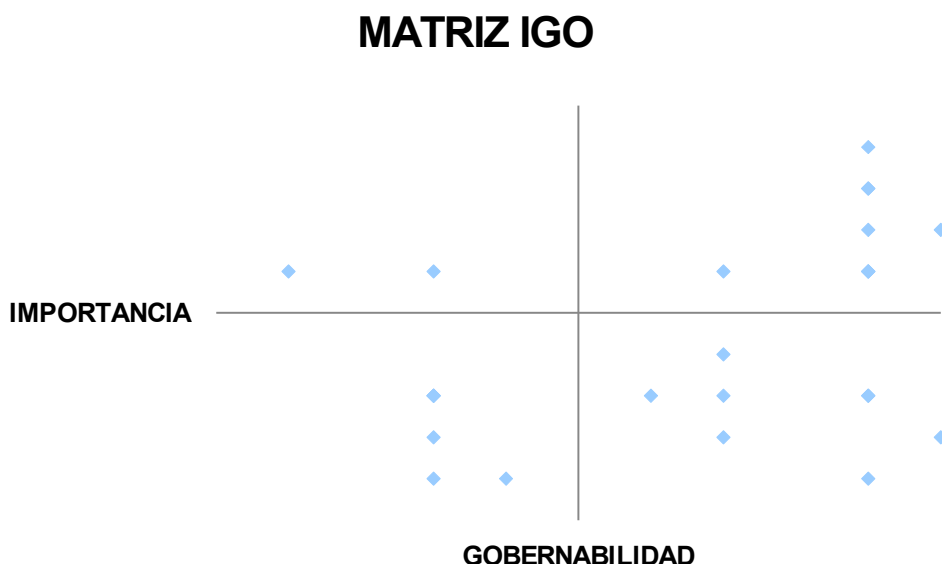
- ESCALA IMPORTANCIA

- 1 y 2** Amenazas y Debilidades muy graves, son reconocidas por la mayoría de Stakeholders  
**3** Amenazas y Debilidades reconocidas por algunos stakeholders  
**4** Amenazas y Debilidades solucionables  
**6** Fortalezas y oportunidades reconocidas por la empresa  
**7 y 8** Fortalezas y oportunidades reconocidas por algunos stakeholders  
**9 y 10** Fortalezas y oportunidades reconocidas ampliamente por todos los stakeholders

- ESCALA DE GOBERNABILIDAD

- 1 Y 2** Depende de los organismos internacional  
**3** Depende del gobierno nacional  
**4** Depende de los entes reguladores ( Ministerio industria y comercio / DIAN)  
**6** Depende del gremio o asociación (ASICAM)  
**7** Depende de alianzas estratégicas (Con algunos proveedores)  
**8** Depende del grupo económico o casa matriz (No aplica)  
**9-10** La empresa ejerce total manejo y control.

**Gráfica 2.** Matriz IGO de DMV



**Fuente:** Los autores

### 7.1.1 Análisis de la gráfica

La grafica permite identificar que la dispersión de puntos de las variables en su gran mayoría se ubican en el margen inferior derecho esto permite establecer que son de baja importancia y Alta gobernabilidad, llamadas también de bolsillo, debido a que son debilidades que pueden ser superadas por la empresa pues dependen altamente de su control.

En este grupo encuentran la logística interna, diversificación de mercado, rentabilidad, entre otras. Estas variables son manejadas directamente por la empresa pero han sido una debilidad por que no se han desarrollado en su totalidad dentro de la empresa.

La gestión de cartera ha sido una variable de alta debilidad en el pasado, siendo la causa reiterada de crisis dentro de la empresa, actualmente se han hecho esfuerzos para que la gestión de cartera sea más eficiente y deje de ser una debilidad y amenaza reconocida por los clientes, sin embargo aún no puede considerarse como una fortaleza.

La variable precios competitivos juega un papel importante en el sector pues para el cliente es un factor de decisión de compra, Distribuciones valencia se destaca por sus precios justos pero esta variable depende en gran parte de los proveedores pues si los insumos tienen precios muy altos afecta directamente el precio del producto.

En otro grupo se encuentran los factores prioritarios, siendo aquellos reconocidos como fortaleza por los stakeholders y de los cuales la empresa posee el control, entre ellos se destaca la calidad del producto la cual es reconocida por los algunos de los clientes de la compañía sin embargo esta calidad depende en gran parte de las alianzas estratégicas con los proveedores de insumos para la elaboración de los productos.

En diversificación de producto los clientes reconocen y exigen cada vez más nuevos productos es por esto que es de gran importancia para la empresa en este caso este portafolio de productos se desarrollan pensando en el cliente y en el sector.

La capacidad de endeudamiento en el pasado fue una gran debilidad debido a la poca experiencia de la empresa, en el presente la empresa cuenta con una trayectoria que ha permitido acceder a tener mejores referencias con el sector financiero.

En resumen, las variables internas dependen en su gran mayoría de la empresa por lo que se ubican en el cuadrante prioritario y de bolsillo, aquellos factores

ubicados en el segundo grupo pueden mejorarse a partir de un trabajo interno de planeación y organización alineando los colaboradores con los objetivos de la organización. Por otro lado, la influencia de las variables externas representan una amenaza en su mayoría, y un poder de gobernabilidad bajo por lo que se definen como indiferentes, en este caso es necesario trabajar en fortalecimiento tecnológico, manejo de economías de escala e innovación en productos y procesos lo que permitiría generar mercados externos, reubicando los factores como críticos. Finalmente, aquellos factores que se ubican en el cuadrante de prioritarios deben ser fortalecidos a fin que la ventaja competitiva de la organización se fortalezca.

## 7.2 Análisis Estructural

**Tabla 7.** Siglas de variables del sistema

N°	VARIABLE	SIGLA
1	LOGÍSTICA INTERNA	LI
2	ALIANZA ESTRATÉGICA	AE
3	PRODUCTIVIDAD	PR
4	CALIDAD DEL PRODUCTO	CP
5	DIVERSIFICACIÓN DE MERCADO	DM
6	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO	DP
7	PRECIOS COMPETITIVOS	PC
8	POSICIONAMIENTO DE MARCA	PM
9	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	SC
10	CAPITAL DE INFORMACIÓN	CI
11	MULTICHANNEL	MU
12	TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN	TP
13	RENTABILIDAD	RE
14	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	CE
15	LIQUIDEZ	LZ
16	GESTIÓN DE CARTERA	GC
17	CONTRABANDO	CO
18	INFORMALIDAD DEL SECTOR	IS
19	CONFLICTO ARMADO	CA
20	TENDENCIAS DE CONSUMO	TC
21	TASA DE CAMBIO DEL DÓLAR	TD
22	ARANCELES	AR
23	DESEMPLEO	DE
24	BARRERAS DE ENTRADA	BE
25	PODER DE COMPRADORES	PS

Fuente: Los autores

**Tabla 8.** Matriz relacional de DMV

	1: LI	2: AE	3: PR	4: CP	5: DM	6: DP	7: PC	8: PM	9: SC	10: CI	11: MU	12: TP	13: RE	14: CE	15: LZ	16: GC	17: CO	18: IS	19: CA	20: TC	21: TD	22: AR	23: DE	24: BE	25: PS
1: LI	0	2	2	2	1	1	2	1	3	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2: AE	1	0	0	2	2	2	2	2	2	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1
3: PR	0	1	0	1	2	2	3	2	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0
4: CP	0	3	1	0	1	2	3	3	3	0	0	P	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0
5: DM	2	1	3	0	0	2	1	3	2	2	1	2	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0
6: DP	2	1	3	1	1	0	1	3	3	0	3	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
7: PC	0	2	0	3	2	2	0	2	3	0	0	1	3	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	2
8: PM	0	2	0	0	3	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0
9: SC	2	2	0	1	1	2	1	3	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
10: CI	1	1	0	1	2	1	2	1	2	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0
11: MU	2	1	1	0	3	2	1	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12: TP	1	1	3	2	3	2	2	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
13: RE	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	0	2	0	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14: CE	0	1	0	0	2	2	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15: LZ	1	1	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16: GC	1	0	0	0	2	2	2	0	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
17: CO	0	2	1	2	2	2	3	2	2	0	0	1	3	0	2	0	0	2	0	2	P	2	3	0	0
18: IS	1	1	2	2	3	3	3	2	1	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
19: CA	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0
20: TC	0	1	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
21: TD	0	P	0	0	P	0	2	0	0	0	0	0	2	P	0	0	3	0	0	0	0	3	0	1	1
22: AR	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	P	1	1
23: DE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1
24: BE	0	2	0	0	1	1	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
25: PS	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Lipsor-Epita-MIC MAC

Rango de influencia de 0 a 3, con la posibilidad de identificar influencias potenciales:

0: No influye

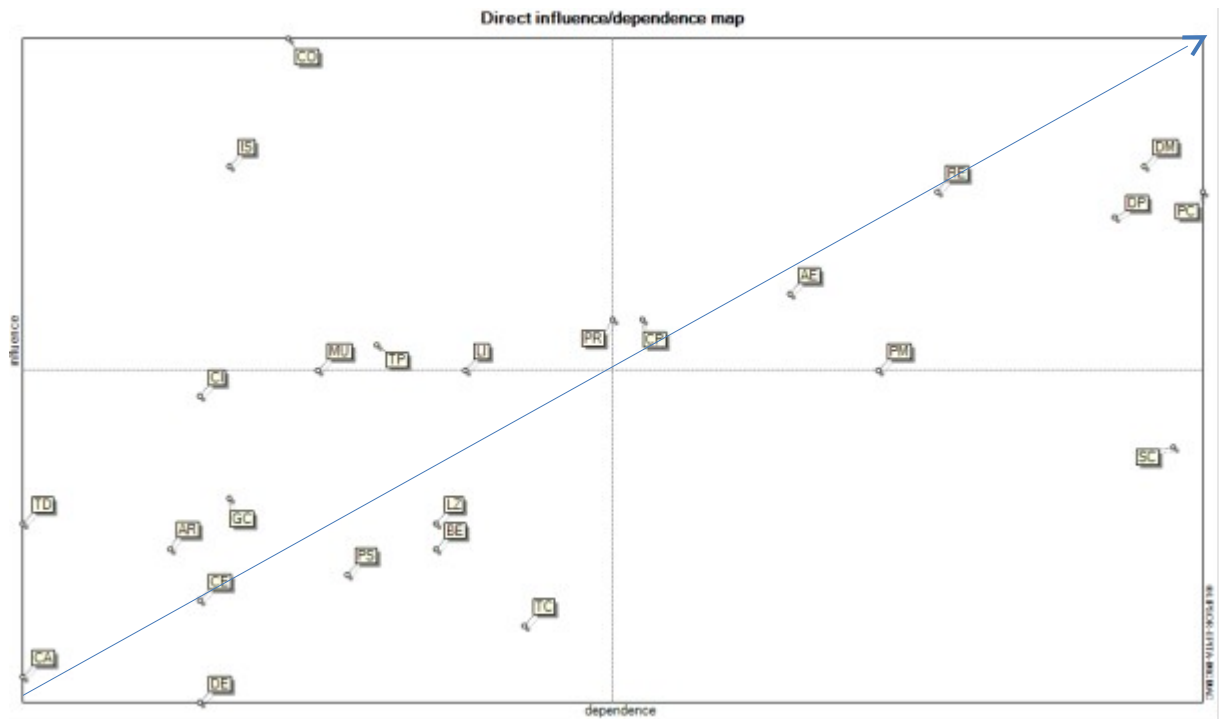
1: Influencia débil

2: Influencia moderada

3: Influencia fuerte

P: Influencia potencial

**Gráfica 3.** Motricidad y dependencia de DMV



**Fuente:** Lipsor-Epita-MIC MAC

Con el análisis estructural, se puede observar que según el grado de influencia entre variables se obtuvieron las siguientes variables estratégicas:

- Diversificación de mercados
- Precios competitivos
- Diversificación de Producto
- Rentabilidad
- Alianza Estratégico
- Posicionamiento de Marca
- Calidad del Producto

Estos factores obtenidos, son evaluados a partir de su motricidad, es decir el grado de influencia de cada variable frente a las otras y la dependencia o grado de subordinación de las mismas. Se obtiene su ubicación de la zona de conflicto en la gráfica de motricidad y dependencia (cuadrante superior derecho), las cuales se consideran variables estratégicas para el desarrollo de la organización.

A partir de los análisis anteriores, se describen los principales factores que han resultado de la interacción y el estudio de Distribuciones y Manufacturas Valencia, obteniendo:

**Tabla 9.** Descripción de factor rentabilidad para DMV

RENTABILIDAD		DESCRIPCIÓN
1	¿En qué consiste?	Es la relación de beneficio distribuido a cada uno de los accionistas de acuerdo al capital aportado.
2	¿Cómo se manifiesta?	Se manifiesta en mayores ingresos para los accionistas, inversión en infraestructura, tecnología, etc. Genera beneficios para la empresa.
3	¿Cómo se podría medir la manifestación?	Puede ser medida a nivel Efectiva, Nominal y Real.
4	¿Qué tendencia manifiesta el factor?	La tendencia según el comportamiento del sector es negativa, en general se encuentra en depresión y afecta directamente la rentabilidad de los accionistas a corto y mediano plazo.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Mayores controles estatales de importación y contrabando, inversión en el sector para activar el dinamismo del mismo.
6	¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Hacia el futuro, las estrategias se basan en fortalecer el mercado local, establecer alianzas estratégicas y aumentar la rentabilidad mejorando los procesos internos.

**Fuente:** Los autores

**Tabla 10.** Descripción de factor precios competitivos para DMV

PRECIOS COMPETITIVOS		DESCRIPCIÓN
1	¿En qué consiste?	Es el valor de venta de los diferentes productos establecidos como los mejores precios del



		mercado.
2	¿Cómo se manifiesta?	Se manifiesta en el valor de las ventas reales, atendiendo todos los segmentos de mercado establecidos.
3	¿Cómo se podría medir la manifestación?	Se mide con indicadores de mercado, donde el precio de mercado debe ser mayor o igual al establecido en los productos de la empresa.
4	¿Qué tendencia manifiesta el factor?	Los precios poseen una tendencia a la baja, en un sector de alta informalidad es difícil competir equitativamente bajo este factor.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Mayores controles tributarios verificables en constituciones formalizadas de empresas a lo largo de toda la cadena establecida.
6	¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Poco a poco la Dian manifiesta controles más detallados dentro de las empresas, las NIIF se estandarizan y el MUISCA se hace más exacto, por lo que estar formalizados y establecer los procesos es una ventaja competitiva para el futuro.

**Fuente:** Los autores

**Tabla 11.** Descripción de factor diversificación de producto para DMV

DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO		DESCRIPCIÓN
1	¿En qué consiste?	Desarrollar y ofrecer nuevos productos que permitan capturar otros mercados.
2	¿Cómo se manifiesta?	Mayores ingresos debido a productos nuevos puestos en el mercado.
3	¿Cómo se podría medir la manifestación?	Número de productos nuevos, mercado potencial capturado.
4	¿Qué tendencia manifiesta el factor?	El desarrollo de producto se ha enfocado a la fabricación de calzado de dama terminado, una parte del sector de mayor estabilidad y margen de rentabilidad.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Inundación del mercado chino sin mayores controles arancelarios, mercado online a bajos precios, poca formalización del sector.
6	¿Qué potencialidades	Se posee ventaja en conocimiento de: materias

	hacia el futuro presenta el factor?	primas experiencia, tendencias y mercado. Es un eslabón de poca inversión en infraestructura y mayor margen de ganancia.
--	-------------------------------------	--

**Fuente:** Los autores

**Tabla 12.** Descripción de factor diversificación de mercado para DMV

DIVERSIFICACIÓN DE MERCADO		DESCRIPCIÓN
1	¿En qué consiste?	Consiste en conquistar nuevos mercados con los productos actuales.
2	¿Cómo se manifiesta?	Incursión en sectores complementarios que adquieren productos actuales.
3	¿Cómo se podría medir la manifestación?	Número de clientes nuevos provenientes de sectores complementarios.
4	¿Qué tendencia manifiesta el factor?	El desarrollo de mercado posee una tendencia positiva ya que son varios los sectores complementarios: automotriz, gubernamental, bisutería y accesorios, maderero, publicitario, entre otros.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Especialización dentro de cada uno de los sectores complementarios en los productos utilizados.
6	¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Incursionar en el desarrollo de mercados es una estrategia sustentada en el conocimiento de las necesidades de estos sectores y de los productos que las satisfacen a través de la experiencia en el mercado.

**Fuente:** Los autores

**Tabla 13.** Descripción de factor alianzas estratégicas para DMV

ALIANZAS ESTRATÉGICAS		DESCRIPCIÓN
1	¿En qué consiste?	Establecer relaciones estratégicas que permitan orientar un trabajo sinérgico dentro del sector.

2	¿Cómo se manifiesta?	Fortalecimiento de marca, mayor mercado atendido, acciones de gana - gana.
3	¿Cómo se podría medir la manifestación?	Número de aliados estratégicos establecidos, acciones conjuntas de posicionamiento.
4	¿Qué tendencia manifiesta el factor?	Las alianzas son la forma de combatir muchas de las adversidades del mercado, logrando alcanzar mayores beneficios con responsabilidades compartidas.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	La inestabilidad económica del sector, caída en el posicionamiento de la marca (nombre comercial).
6	¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Se ha generado un buen posicionamiento de la empresa, las condiciones comerciales se han desarrollado de la mejor manera y actualmente las relaciones directas con los actores son fortalecidas con el buen nombre y la credibilidad de hacer las cosas bien.

**Fuente:** Los autores

**Tabla 14.** Descripción de factor calidad de producto para DMV

CALIDAD DE PRODUCTO		DESCRIPCIÓN
1	¿En qué consiste?	Brindar productos y servicios de excelente calidad.
2	¿Cómo se manifiesta?	Se manifiesta especialmente en la satisfacción del cliente, reincidencia de compra, clientes referidos, posicionamiento.
3	¿Cómo se podría medir la manifestación?	Se puede medir con la recompra, clientes referidos, nivel de satisfacción.
4	¿Qué tendencia manifiesta el factor?	Es un factor en estado de crecimiento, ya que es una de los principales pilares de la empresa, invirtiendo en mejores tecnologías, mejoramiento del servicio.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Incremento de aranceles, mayor precio de materias primas, competencias de servicio y postventa.
6	¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Aspectos como mayor cantidad de referidos, reconocimiento del producto chino como calzado de menor calidad y receptividad de los clientes

		ante nuestros productos, muestra un panorama positivo de este factor.
--	--	---

**Fuente:** Los autores

### 7.3 Análisis morfológico

**Tabla 15.** Análisis de actores factor rentabilidad de DMV

<b>ACTOR SOCIAL</b>	<b>QUIENES</b>	<b>ROLES</b>
Estado	a. DIAN b. Senado	a. al incrementar la rentabilidad del negocio la DIAN percibirá mayores impuestos. b. Generar reformas tributarias.
Medios de producción	a. Colaboradores b. Directivos c. competencia	a. Esperan mantener su trabajo y mejorar sus condiciones a medida que la empresa mejore. Sin embargo, en tiempos de crisis no son conscientes de la situación y bajan la marcha laboral. b. Buscan que la rentabilidad siempre mejore porque de ello depende su labor y la sostenibilidad de la empresa. Sin embargo no se ponen en marcha estrategias financieras para DMV. c. Esperan bajos niveles de rentabilidad para la competencia porque podrían reinvertir y generar ventaja competitiva.
Academia	a. Programas de Economía y Finanzas/ Universidades b. CCI	a. Buscan modelos que rentabilicen y generen competitividad empresarial. b. Impulsan los empresarios a través de programas de capacitación en planes estratégicos y manejo financiero.
Sociedad civil	a. Familias de los colaboradores c. Población en general	a. Esperan que la mayor rentabilidad se traduzca por lo menos en mantener la calidad de vida de su familia.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL 1:</b> Mejorar la rentabilidad de DMV a 20% para el 2017.		

**Fuente:** Los autores

**Tabla 16.** Análisis de actores factor precios competitivos de DMV

<b>ACTOR SOCIAL</b>	<b>QUIENES</b>	<b>ROLES</b>
Estado	a. DIAN b. Ministerio de industria y comercio	a. Esperan recaudar la mayor cantidad de impuesto al consumo b. Esperan que los negocios sean sostenibles y se mantengan vigentes en el mercado.
Medios de producción	a. Proveedores b. Colaboradores del área de comercialización c. Clientes d. competencia e. Directivos	a. El constantemente busca mejorar los precios de los insumos para ser más competitivo disminuyendo margen a los comercializadores. b. Se resisten al cambio, para mejorar la competitividad de la empresa. c. Por el tipo de mercado (masivo) siempre esperan precios más competitivos. d. Esperan que los precios de la empresa estén por encima de los de ellos. e. están en la búsqueda constante de mejorar procesos y disminuir costos.
Academia	a. Programas de Mercadeo - Ventas / Universidades b. Cámara de Comercio de Ibagué	a. las universidades generan modelos que permiten disminuir precios a través de estrategias que generen sostenibilidad. b. las entidades como la cámara de comercio tienen como propósito impulsar a los empresarios para desarrollar la región. A partir de impartir educación en el tema.
Sociedad civil	d. grupos de interés y	a. el manejo de precios

	población en general	competitivos se traduce en beneficios para el consumidor por lo que siempre esperan menor precio.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL 2:</b> Tener los precios más competitivos del mercado regional en 2017.		

**Fuente:** Los autores

**Tabla 17.** Análisis de actores factor diversificación de productos de DMV

<b>ACTOR SOCIAL</b>	<b>QUIENES</b>	<b>ROLES</b>
Estado	a. Ministerio de industria y comercio / Colciencias	a. Disponer de espacios, proyectos y créditos para impulsar el desarrollo de nuevos productos.
Medios de producción	a. Proveedores b. Colaboradores del área de comercialización c. Clientes d. competencia e. Directivos	a. buscan actualizar tendencias para aportar al desarrollo de productos. b. Son renuentes al cambio. c. Esperan nuevos productos para diversificar su portafolio. d. Están a la expectativa para copiar los desarrollos o contrarrestarlos disminuyendo precio. e. Buscan las nuevas tendencias y esperan desarrollar colecciones exitosas
Academia	a. ASICAM b. Cámara de comercio c. Institutos de moda	a y c. Establece ferias y foros de tendencias para actualizar al sector. b. promueve ruedas, misiones y visitas para actualizar las tendencias de moda.
Sociedad civil	a. grupos de interés y población en	a. El desarrollo de productos incentiva el nivel de

	general	consumo.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL 3:</b> Generar 1 línea de calzado de dama terminado sostenible para el 2017.		

**Fuente:** Los autores

**Tabla 18.** Análisis de actores factor diversificación de mercado de DMV

<b>ACTOR SOCIAL</b>	<b>QUIENES</b>	<b>ROLES</b>
Estado	a. DIAN	a. al incrementar el mercado la DIAN percibirá mayores impuestos
Medios de producción	a. Proveedores b. Colaboradores del área de comercialización c. Clientes d. competencia e. Directivos	a. Esperan incrementar sus ventas. b. esperan estabilidad laboral y bonificación c. Desean obtener mayores beneficios económicos y poseer exclusividad de distribución. d. Están a la expectativa de acaparar los nuevos mercados. e. Esperan captar clientes de modo sostenible
Academia	a. Cámara de comercio	a. Ofrece bases de datos y capacitación para captura de clientes.
Sociedad civil	a. Grupos al margen de la ley	a. Esperan la oportunidad para extorsionar al empresario.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL 4:</b> Contar con 10 clientes mayoristas externos a la ciudad de Ibagué para el 2017.		

**Fuente:** Los autores



**Tabla 19.** Análisis de actores factor alianzas estratégicas de DMV

<b>ACTOR SOCIAL</b>	<b>QUIENES</b>	<b>ROLES</b>
Estado	a. DIAN	a. al incrementar ingresos debido a las alianzas la DIAN percibirá mayores impuestos
Medios de producción	a. Proveedores b. Colaboradores del área de comercialización c. Clientes d. competencia e. Directivos	a. se encuentran a favor porque se potencian las empresas. b. esperan estabilidad laboral con las alianzas c. Desean obtener mayores beneficios. d. buscan otras alianzas para generar contra peso. e. Esperan generar lazos sostenibles de sinergia.
Academia	a. Universidades / cámara de comercio	a. Buscan integrar empresas para aumentar competitividad nacional a través de ruedas de negocio.
Sociedad civil	a. Sociedad en general	a. aumentan los beneficios para el consumidor final
<b>OBJETIVO PRINCIPAL 5:</b> Tener tres aliados estratégicos activos para el 2017		

**Fuente:** Los autores

**Tabla 20.** Análisis de actores factor calidad de producto de DMV

<b>ACTOR SOCIAL</b>	<b>QUIENES</b>	<b>ROLES</b>
Estado	a. ICONTEC	a. certifica la calidad de los productos a fin de aumentar competitividad en empresas
Medios de producción	a. Proveedores b. Colaboradores del área de comercialización c. Clientes d. competencia e. Directivos	a. deben garantizar la calidad de los insumos b. deben propender por el desarrollo idóneo de los productos c. esperan que la calidad en producto sea garantizada d. esperan errores en productos de la competencia. e. Verifican sostenibilidad en calidad percibida.
Academia	a. Universidades / cámara de comercio	a. capacitan a empresas en procesos de calidad.
Sociedad civil	b. Sociedad en general	a. esperan productos garantizados
<b>OBJETIVO PRINCIPAL 6:</b> Garantizar 0 defectos del 95% de los productos para el 2017		

**Fuente:** Los autores

**Tabla 21.** Matriz de interacción actores sociales por objetivo MAO

ACTORES / OBJETIVOS	O1 RE	O2 (PC)	O3 (DP)	O4 (DM)	O5 (AE)	O6 (CP)	SUMA
Min-industria y comercio	0	1	0	0	0	0	1
Colciencias	0	0	0	0	0	0	0
DIAN	1	-1	1	1	0	0	2
Senado	0	0	0	0	0	0	0
ICONTEC	0	0	0	0	0	1	1
Proveedores	0	1	1	1	1	1	5
Colaboradores	1	0	-1	1	1	1	3
Directivos	1	1	1	1	1	1	6
Competencia	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-6
Clientes	0	1	1	0	1	1	4
ACICAM	0	1	1	0	1	0	3
Universidad	0	0	0	0	1	0	1
Cámara de Comercio	1	0	0	0	1	0	2
Población en general	0	1	1	1	1	1	5
Grupos al margen de la ley	0	0	0	-1	0	0	-1
<b>SUMA</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	

Fuente: Los autores

De acuerdo con la anterior tabla se establece que los actores de mayor interés en el desarrollo de objetivos son los directivos, debido en parte al carácter familiar de la empresa, los proveedores se presentan como gran aliado para la empresa y los objetivos de esta, de la estabilidad y crecimiento que tenga DMV depende el crecimiento de los proveedores, actualmente los proveedores están en la búsqueda de mejorar la calidad en insumos y tener precios más competitivos.

Entre los actores que se encuentran en desacuerdo con la consecución de algunos objetivos son los competidores, parte de los colaboradores por su resistencia al cambio y algunos entes gubernamentales. La situación actual del sector dificulta en parte la consecución de los objetivos por la tendencia creciente del contrabando y la informalidad del sector.

**Tabla 22.** Matriz de relaciones de fuerza

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	Σ
A1	X	2	1	2	2	0	2	2	2	3	4	2	0	3	1	26
A2	2	X	1	2	2	0	2	2	2	3	4	2	0	2	1	25
A3	2	2	X	2	4	1	4	4	2	3	4	1	0	2	1	33
A4	3	3	3	X	2	2	2	2	2	3	4	3	2	3	3	39
A5	0	0	0	0	X	1	2	2	0	2	0	0	0	0	1	8
A6	0	0	0	0	0	X	1	0	2	0	0	0	0	0	2	5
A7	0	0	0	0	2	4	X	2	2	0	0	0	0	0	2	12

A8	0	0	0	0	2	0	2	X	3	0	0	0	0	0	2	9
A9	1	0	0	0	1	0	3	2	X	2	4	0	0	0	2	15
A1 0	2	0	0	0	2	0	2	2	2	X	0	2	0	2	2	18
A11	0	0	0	0	4	4	4	4	4	0	X	0	0	0	2	22
A1 2	2	2	0	2	0	3	3	2	2	2	0	X	2	2	3	27
A1 3	2	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	X	1	0	10
A1 4	2	2	2	0	1	1	2	2	1	2	0	2	0	X	1	18
A1 5	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	2	0	0	X	14
Σ	20	17	11	14	25	19	32	29	26	23	28	18	6	18	25	

Fuente: Los autores

Convenciones de la tabla

	ACTORES / OBJETIVOS
A1	Ministerio ind. comercio turismo/ trabajo
A2	Colciencias
A3	DIAN
A4	Senado
A5	Proveedores
A6	Colaboradores
A7	Directivos
A8	Competencia
A9	Cientes
A1 0	ACICAM
A11	Grupos al margen de la ley
A1 2	Universidad
A1 3	ICONTEC
A1 4	Cámara de Comercio
A1 5	Población en general

PUNTAJ E	NIVEL INFLUENCIA
-------------	------------------

0	No influye
1	Influye en proceso
2	Influye en proyectos
3	Influye en misión
4	Influye en existencia

De acuerdo con la tabla de juegos de actores el actor que tiene mayor influencia en los otros es el Senado debido a que es el encargado de generar las leyes, normas y decretos que determinan las condiciones en que se desempeña el comercio. Por otro lado el actor más dependiente son los directivos puesto que el desempeño de su labor depende del manejo factores que influyen los demás actores.

**Tabla 23.** Resumen análisis morfológico

<b>FACTORES DE CAMBIO</b>	<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	<b>CONVERGENCIAS DIVERGENCIAS</b>	<b>MAYOR INCERTIDUMBRE</b>
<b>Rentabilidad</b>	Mejorar la rentabilidad de DMV a 20% para el 2017.	(D) Se incrementan los impuestos. (D) Los colaboradores tienen resistencia al cambio (D) Algunos proveedores generan despachos directos sin dejar margen de comercialización (C) Se han desarrollado nuevos procesos que incrementan la rentabilidad (C) Algunos proveedores e intermediarios están dispuestos a generar alianzas estratégicas	¿Se mejorará la rentabilidad de DMV?
<b>Precios competitivos</b>	Tener los precios más competitivos del mercado	(D) La creación e implementación de impuestos impide que la	¿DMV mantendrá la competitividad en precios?

	Regional en 2017	<p>empresa sea más competitiva.</p> <p>(C) Los proveedores buscan mantenerse vigentes en el mercado disminuyendo los precios.</p> <p>(D) Los colaboradores son renuentes a los cambios en los procesos de mejora de la organización.</p> <p>(C) Los directivos se encuentran comprometidos con la organización a través metodologías que mejoren la competitividad de la empresa.</p>	
<b>Diversificación de producto</b>	Generar 1 línea de calzado de dama terminado sostenible para el 2017.	<p>(D) La competencia china presenta calzado terminado a precios muy bajos</p> <p>(C) el ministerio y organismos aliados ofrecen fondos condonables y préstamos para inversión.</p> <p>(C) Los directivos conocen el negocio por lo que pueden desarrollarlo fácilmente.</p> <p>(C) la ACICAM permite acceder a foros y ferias de tendencias para estar actualizados</p>	¿DMV desarrollará la línea de calzado de dama terminado?

<b>Diversificación de mercado</b>	Contar con 10 clientes mayoristas externos a la ciudad de Ibagué para el 2017.	(D) incremento de impuestos en un sector informal de parte de la DIAN (D) grupos al margen de la ley pueden extorsionar la empresa (D) la competencia baja sus precios (C) los proveedores generan descuentos por compra en volumen (C) la empresa cuenta con la fuerza y capacidad para aumentar la producción	¿Se logrará la captación de nuevos clientes?
<b>Alianzas estratégicas</b>	Tener tres aliados estratégicos activos para el 2017	(D) La competencia busca otras alianzas para generar contrapeso (D) la sociedad puede disminuir la credibilidad al aliarse con empresa no reconocida. (C) los proveedores disminuirían sus precios (C) los directivos tendrían estrategias más fuertes para atacar la competencia.	¿Podrá la empresa generar alianzas estratégicas?
<b>Calidad del producto</b>	Garantizar 0 defectos del 95% de los productos para el 2017	(D) los proveedores envían materias primas defectuosas (D) los colaboradores no realizan sus labores de	¿Podrá la empresa garantizar un máximo 5% de defectos?

		forma correcta. (C) los directivos establecen métodos de control de defectos y estandarizan procesos	
--	--	---	--

Fuente: Los autores

## 7.4 Ronda Delphi

**Tabla 24.** Resultados Ronda Delphi

DETERMINACIÓN DEL CONSENSO								
FACTOR DE CAMBIO	EVENTO	EXP 1	EXP 2	EXP 3	PROBABILIDAD	$\delta$	CV	CONSENSO
					PROMEDIO			
F1	E1	3	6	5	4,67	1,53	2,33	NO
	E2	7	7	7	7,00	-	-	SI
	E3	8	7	5	6,67	1,53	2,33	NO
F2	E4	6	3	3	4,00	1,73	3,00	NO
	E5	5	6	6	5,67	0,58	0,33	SI
	E6	2	3	0	1,67	1,53	2,33	NO
	E7	7	6	8	5,33	1,00	1,00	SI
F3	E8	3	3	7	4,33	2,31	5,33	NO
	E9	6	4	5	5,00	1,00	1,00	SI
	E10	8	6	5	6,33	1,53	2,33	NO
F4	E11	5	4	5	4,67	0,58	0,33	SI
	E12	2	2	6	3,33	2,31	5,33	NO
	E13	6	8	5				NO



					6,33	1,53	2,33	
F5	E14	4	4	7	5,00	1,73	3,00	NO
	E15	2	6	7	5,00	2,65	7,00	NO
	E16	7	6	5	6,00	1,00	1,00	SI
F6	E17	4	4	2	3,33	1,15	1,33	NO
	E18	7	6	8	7,00	1,00	1,00	SI

**Fuente:** Los autores

**Tabla 25.** Probabilidad Ronda Delphi

CLASIFICACIÓN DE EVENTOS SEGÚN SU GRADO DE PROBABILIDAD					
EVENTO	0,00 - 0,39	0,40 - 0,49	0,50 - 0,60	0,61 - 0,70	0,71 o más
	Muy improbable	Improbable	Existe duda	Probable	Muy probable
E1		X			
E2				X	
E3				X	
E4		X			
E5			X		
E6	X				
E7			X		
E8		X			
E9			X		
E10				X	
E11		X			
E12	X				
E13				X	
E14			X		
E15			X		
E16			X		
E17	X				
E18				X	

**Fuente:** Los autores

## 7.5 Construcción de escenarios

**Tabla 26.** Escenario pesimista

<b>Escenario pesimista: Cierre de DMV</b>		
	<b>Evento</b>	<b>Comportamiento</b>
1	Mejorar la rentabilidad de DMV a 20% para el 2017.	Los impuestos incrementaron y el sector no se formalizó, lo que disminuyó la rentabilidad de la empresa. Debido a la distribución directa de proveedores, el margen de intermediación no permitió sostener el punto de equilibrio llevando al declive a DMV.
2	Tener los precios más competitivos del mercado Regional en 2017	Con el incremento de los impuestos y la informalidad del sector, la empresa no logró tener precios competitivos, por lo que se perdió participación en el mercado, adicionalmente las pérdidas por mal manejo en producción contribuyó al cierre de la empresa.
3	Generar 1 línea de calzado de dama terminado sostenible para el 2017.	Debido al incremento del contrabando, la informalidad del sector y las bajas rentabilidades que se manejan, no se logró posicionar la colección.
4	Contar con 10 clientes mayoristas externos a la ciudad de Ibagué para el 2017.	No se logró incrementar la cartera de clientes debido a que la empresa no cuenta con precios competitivos, adicionalmente los clientes de por mayor cerraron sus establecimientos, perdiendo así la totalidad del mercado regional.
5	Tener tres aliados estratégicos activos para el 2017	Debido a la inestabilidad de la empresa no se lograron buenas alianzas estratégicas, por el contrario se perdió credibilidad a nivel comercial por problemas financieros.
6	Garantizar 0 defectos del 95% de los productos para el 2017	Los proveedores disminuyen la calidad del producto y no aceptan devoluciones, adicionalmente no se estandarizan procesos ni se desarrolla una buena comunicación entre colaboradores lo que incrementa el número de piezas defectuosas.

**Fuente:** Los autores

**Tabla 27. Escenario pesimista esperanzador**

<b>Escenario pesimista esperanzador: Declive de DMV</b>		
	<b>Evento</b>	<b>Comportamiento</b>
1	Mejorar la rentabilidad de DMV a 20% para el 2017.	Los impuestos incrementaron y el sector no se formalizó, por lo que no incrementó la rentabilidad de la empresa. Debido a la distribución directa de proveedores, el margen de intermediación disminuyó, sin embargo se optó por trabajar productos diferenciados con pequeños

		productores lo que llevo a una rentabilidad del 17%.
2	Tener los precios más competitivos del mercado Regional en 2017	Con el incremento de los impuestos y la informalidad del sector, la empresa no logró tener precios competitivos, perdiendo mercado local.
3	Generar 1 línea de calzado de dama terminado sostenible para el 2017.	Debido al incremento del contrabando, la informalidad del sector y las bajas rentabilidades que se manejan, la colección de calzado no se posicionó a pesar que se logró lanzar.
4	Contar con 10 clientes mayoristas externos a la ciudad de Ibagué para el 2017.	Se logró abrir cartera en 5 plazas nuevas pero con bajo crecimiento en ventas debido a la competencia en precio.
5	Tener tres aliados estratégicos activos para el 2017	A pesar de los inconvenientes se lograron 3 alianzas con proveedores lo que fortalece en parte la empresa y le permite hacer frente a los precios de la competencia.
6	Garantizar 0 defectos del 95% de los productos para el 2017	Los proveedores disminuyen la calidad del producto y no aceptan devoluciones, existe desorden en producción y sin embargo se logra sostener el número de errores en proceso y producto debido a políticas sancionatorias.

**Fuente:** Los autores

**Tabla 28.** Escenario optimista con problemas

<b>Escenario optimista con problemas: Sostenimiento de DMV</b>		
	<b>Evento</b>	<b>Comportamiento</b>
1	Mejorar la rentabilidad de DMV a 20% para el 2017.	Los impuestos incrementaron pero gracias a la exactitud del muisca se ha generado formalización del sector, por lo que la empresa logra mayor competitividad. Debido a la distribución directa de proveedores, el margen de intermediación disminuyó, sin embargo se optó por trabajar productos diferenciados con pequeños productores lo que llevo a cumplir con el objetivo de obtener rentabilidad del 20%.
2	Tener los precios más competitivos del mercado Regional en 2017	Con el incremento de los impuestos y la informalidad del sector, la empresa no logró tener precios competitivos, por lo que se perdió participación en el mercado, Sin embargo, el desarrollo de procesos productivos óptimos repercutió en menores desperdicios precios estables y diferenciación de producto.
3	Generar 1 línea de calzado de dama terminado sostenible	Debido al diseño diferenciado en el calzado y la ventaja de obtener precios de distribuidor se logró

	para el 2017.	posicionar la marca a nivel local con 2 colecciones anuales.
4	Contar con 10 clientes mayoristas externos a la ciudad de Ibagué para el 2017.	Se abrieron 10 plazas de las cuales 5 fueron rentables y sostenibles con crecimiento anual del 10%, ello gracias a las alianzas estratégicas.
5	Tener tres aliados estratégicos activos para el 2017	Se desarrollaron las alianzas estratégicas en conjunto con formación y desarrollo de estrategias lo que permitió ampliar el mercado.
6	Garantizar 0 defectos del 95% de los productos para el 2017	Los proveedores disminuyen la calidad del producto y no aceptan devoluciones, A pesar de contar con estandarización de procesos los colaboradores revisan la mercancía pero no logran disminuir los errores.

Fuente: Los autores

**Tabla 29. Escenario optimista**

<b>Escenario optimista: Crecimiento de DMV</b>		
	Evento	Comportamiento
1	Mejorar la rentabilidad de DMV a 20% para el 2017.	Los impuestos incrementaron pero gracias a la exactitud del muisca se ha generado formalización del sector, por lo que la empresa logra mayor competitividad. Debido a la distribución directa de proveedores, el margen de intermediación disminuyó, sin embargo se optó por trabajar productos diferenciados con pequeños productores, adicionalmente se lograron alianzas estratégicas con proveedores y mejoramiento en procesos productivos, lo que llevo a cumplir con el objetivo de obtener rentabilidad del 20%.
2	Tener los precios más competitivos del mercado Regional en 2017	Con el incremento de los impuestos y el fuerte control del muisca la empresa logró tener precios competitivos, el desarrollo de procesos con mayor eficiencia y el incremento en ventas logro tener modelo de economía de escalas con mayores beneficios y mejores precios para los clientes.
3	Generar 1 línea de calzado de dama terminado sostenible para el 2017.	Debido al diseño diferenciado en el calzado y la ventaja de obtener precios de distribuidor se logró posicionar la marca a nivel local con 4 colecciones anuales, para lo cual se contó con un crédito de primer piso otorgado por bancoldex.
4	Contar con 10 clientes mayoristas externos a la ciudad de Ibagué para el 2017.	Se abrieron 10 plazas externas con gran éxito debido al cambio de sistema productivo y las alianzas que trajeron consigo competitividad en precio.

5	Tener tres aliados estratégicos activos para el 2017	Se desarrollaron las alianzas estratégicas en conjunto con formación y desarrollo de estrategias lo que permitió ampliar el mercado y el portafolio de productos, logrando descuentos por volumen.
6	Garantizar 0 defectos del 95% de los productos para el 2017	Los proveedores incrementan la calidad del producto, adicionalmente se estandarizan procesos y se desarrolla una buena comunicación entre colaboradores lo que incrementa la prevención de fallas en proceso y producto.

## 8. FASE 4: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 8.1 Escenario apuesta o tendencial

**Tabla 30.** Escenario tendencial

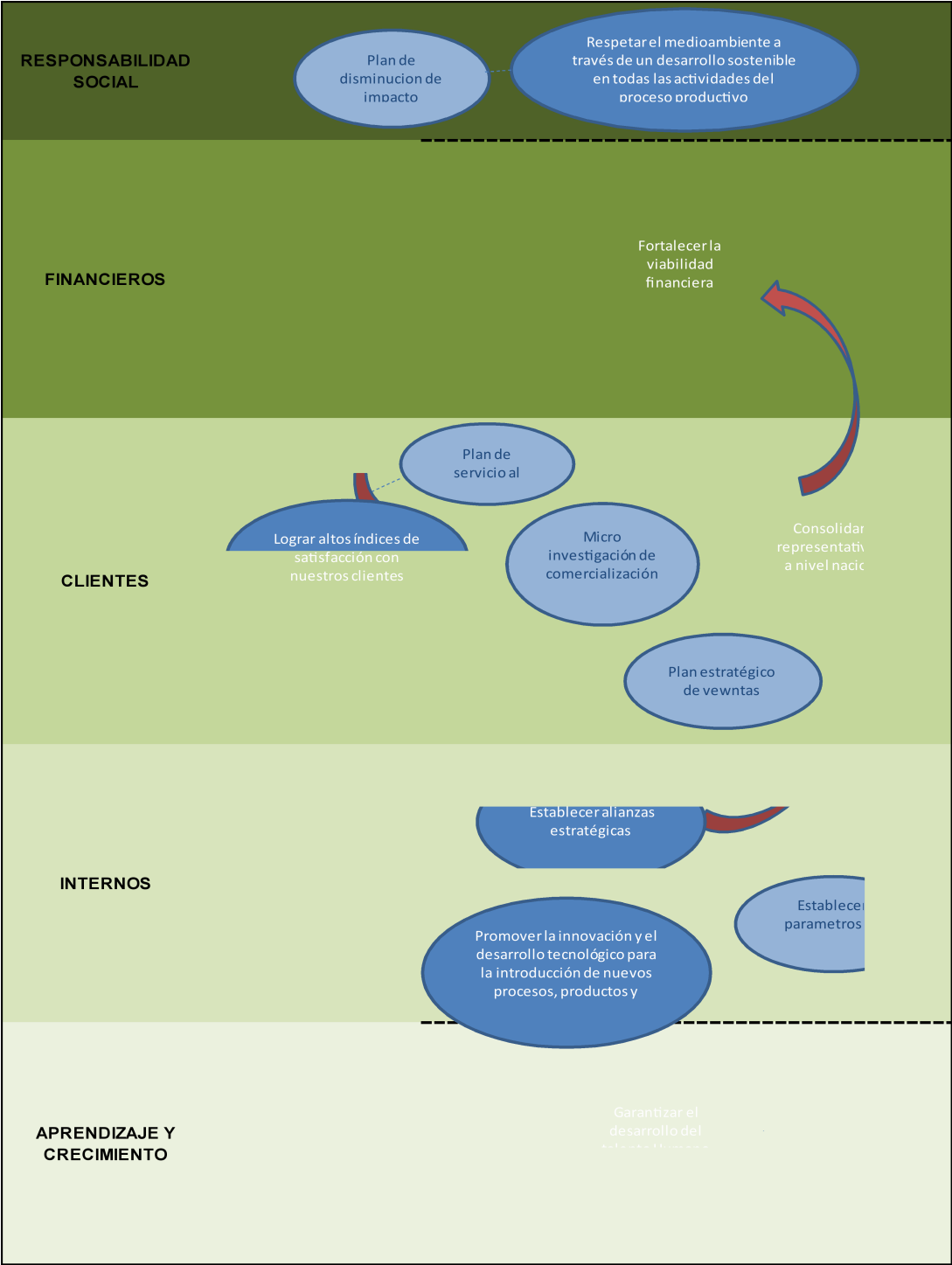
<b>Escenario tendencial: realidad de DMV</b>		
	<b>Evento</b>	<b>Comportamiento</b>
1	Mejorar la rentabilidad de DMV a 20% para el 2017.	La rentabilidad se encuentra directamente afectada por la tendencia de despacho directo de algunos proveedores de insumos a fabricantes de calzado bajo las mismas condiciones de comercialización que los intermediarios, por lo que estos últimos podrían desaparecer. Sin embargo, la inversión en innovación y las alianzas estratégicas se presentan como una alternativa probable para mejorar la rentabilidad.
2	Tener los precios más competitivos del mercado Regional en 2017	La fluctuación del precio de las materias primas es muy alta, por lo que predecir y controlar este factor es complejo. La informalidad del sector continúa, por lo que la variable precio sigue siendo muy inestable en el mercado, por lo que la inversión en características diferenciadas genera mayor competitividad para la empresa.
3	Generar 1 línea de calzado de dama terminado sostenible para el 2017.	Poseer una línea alterna de fabricación de calzado de dama es completamente probable, siguiendo con las tendencias establecidas por ACICAM.
4	Contar con 10 clientes mayoristas externos a la ciudad de Ibagué para el 2017.	La producción de escala posee una correlación directa con la apertura de mercado, ya que para sostener el modelo es necesario conquistar nuevos segmentos a través de procesos que disminuyan los costos fijos y variables.
5	Tener tres aliados estratégicos activos para el 2017	Al ser un sector de alta informalidad, las alianzas no son sostenibles en acuerdos bilaterales, por lo que establecer aliados es un factor de alto riesgo para la empresa.
6	Garantizar 0 defectos del 95% de los productos para el 2017	La calidad es una de las variables más representativas de la empresa. Disminuir los errores de producción a través de la estandarización de procesos es una alternativa probable para garantizar la satisfacción de los clientes.

**Fuente:** Los autores



8.2 Mapa estratégico

Gráfica 4. Mapa estratégico DMV



Fuente: Los autores



### 8.3 Plan De Acción

**Tabla 31.** Plan de acción responsabilidad social

TIPO			DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO	RESPONSABLE	EQUIPO DE TRABAJO	CRONOGRAMA			
M	P	A						2014	2015	2016	2017
		X	DISMINUIR LA CANTIDAD DE DESECHOS DE FABRICACION	FORMATO DE CONTROL DE DESPERDICIOS	\$ 300.000	GERENTE OPERATIVO	GERENTE COMERCIAL	X			
	X		PLAN DE DISMINUCION DEL IMPACTO AMBIENTAL	ESTUDIO DE TECNOLOGIAS AMIGABLES DE PRODUCCION	\$ 500.000	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO			X	X

Fuente: Los autores

**Tabla 32.** Plan de acción recursos financieros

TIPO			DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO	RESPONSABLE	EQUIPO DE TRABAJO	CRONOGRAMA			
M	P	A						2014	2015	2016	2017
		X	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA CARTERA A FIN DE GARANTIZAR MEJORES INGRESOS Y DISMINUCION DE LA ROTACION EN LA MISMA	INFORME DE GESTION	\$ 600.000	GERENTE GENERAL	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	X	X	X	X
	X		ESTABLECER UNA CONTABILIDAD DE COSTOS PARA DEFINIR EL COSTO DE FABRICACION Y VENTA	COSTEO ABC	\$ 2.000.000	GERENTE GENERAL	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	X			
		X	AUMENTAR LA UTILIZACION DE ACTIVOS	INFORME DE UTILIZACION DE ACTIVOS	\$ 300.000	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERATIVO Y COLABORADORES	X	X	X	X
		X	DISMINUCIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES	INFORME TENDENCIAL DE COSTOS	\$ 300.000	GERENTE GENERAL	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	X	X	X	X
	X		DISEÑAR PROGRAMA DE CREDITOS CON ESTUDIO DE PRESCORING A PRINCIPALES CLIENTES	CARTA DE APROBACION DE CREDITOS	\$ 1.500.000	GERENTE GENERAL	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	X			

			X	REALIZAR CAMPAÑAS PARA FOMENTAR EL AHORRO EN SERVICIOS PUBLICOS	REVISION EJECUCION PRESUPUESTAL	\$ 100.000	GERENTE GENERAL	TODOS LOS FUNCIONARIOS	X	X		
--	--	--	---	---	---------------------------------	------------	-----------------	------------------------	---	---	--	--

Fuente: Los autores

**Tabla 33. Plan de acción clientes**

TIPO			DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO	RESPONSABLE	EQUIPO DE TRABAJO	CRONOGRAMA			
M	P	A						2014	2015	2016	2017
		X	ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS PARA DEFINIR NICHOS DE MERCADO, PUBLICIDAD, CENTROS DE DISTRIBUCION Y CLIENTES POTENCIALES	PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS	\$ 2.000.000	GERENTE COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	X			
		X	ELABORAR UN PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE MEDIANTE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS QUE PERMITAN EL DIAGNOSTICO, PARA LA IMPLEMENTACION Y MECANISMO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION.	PLAN ESTRATEGICO DE SERVICIO	\$ 2.000.000	GERENTE COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	X			
		X	REVISION LINEAMIENTOS REFERENTES A LA MODA Y TENDENCIAS ACTUALES.	FORMATO DE REVISION TENDENCIAS PROVEEDORES	\$ 2.000.000	GERENTE GENERAL	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	X	X	X	X
		X	CONTINUAR CON LA DIFUSION DEL PORTAFOLIO DE DYM ENTRE LOS PRINCIPALES FABRICANTES DE LA CIUDAD Y MUNICIPIOS ALEDAÑOS.	FORMATO DE VISITA	\$ 3.000.000	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	X	X	X	X
		X	REALIZACION TELEMERCADERO CON BASE DE DATOS DE CLIENTES NO RECURRENTES A FIN DE REVISAR SU NUEVA VINCULACIÓN Y REVISAR MOTIVOS DE LA NO COMPRA.	LISTADO DE CLIENTES CONTACTADOS	\$ 1.500.000	GERENTE COMERCIAL		X	X	X	X
		X	IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN PROCESO DE ATENCION DE QUEJAS Y SOLICITUDES TRAMITADAS POR LOS DIFERENTES MEDIOS CORREO, TELEFONICO Y ESCRITO QUE SE PRESENTEN EN EL ALMACEN.	INFORME DE EFECTIVIDAD DE CAMPAÑA	\$ 700.000	GERENTE COMERCIAL		X	X	X	X

		X	DESARROLLAR CRONOGRAMA DE CAMPAÑAS PROMOCIONALES CON EL FIN DE LOGRAR LA VINCULACIÓN DE CLIENTES NUEVOS Y RECURRENTE. .	CRONOGRAMA DE CAMPAÑAS	\$ 500.000	GERENTE COMERCIAL		X	X	X	X
	X		REALIZAR MICROINVESTIGACIÓN PARA MEDIR LA ACEPTACIÓN DE COMERCIALIZAR CALZADO DE DAMA	RESULTADO DE LA MICROINVESTIGACIÓN	\$ 2.500.000	GERENTE COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	X			

Fuente: Los autores

**Tabla 34.** Plan de acción procesos internos

TIPO			DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO	RESPONSABLE	EQUIPO DE TRABAJO	CRONOGRAMA			
M	P	A						2014	2015	2016	2017
		X	PLANIFICAR LA PRODUCCIÓN DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS.	LISTADOS DE PEDIDOS	\$ 1.200.000	GERENTE OPERATIVO	OPERARIOS	X	X	X	X
		X	CONTROLAR Y OPTIMIZAR MATERIALES E INSUMOS DE FABRICACIÓN	REPORTE DE PRODUCTO FABRICADO	\$ 300.000	GERENTE OPERATIVO	OPERARIOS	X	X	X	X
		X	DOCUMENTAR TODOS LOS PROCESOS PARA FABRICACIÓN DE INSUMOS	LISTADO DE OPERACIONES	\$ 1.200.000	GERENTE OPERATIVO	GERENTE GENERAL Y COMERCIAL	X			
	X		ESTABLECER PARAMETROS DE CALIDAD	ESTANDARES DE CALIDAD	\$ 1.500.000	GERENTE OPERATIVO	GERENTE GENERAL Y COMERCIAL	X	X	X	X
	X		REALIZAR UN ESTUDIO DE POSIBLES ALIANZAS ESTRATÉGICAS SOSTENIBLES	ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	\$ 1.500.000	GERENTE OPERATIVO	GERENTE GENERAL Y COMERCIAL	X			
		X	FORMALIZAR CONTRATOS DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS PARA GENERAR ESTABILIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA EMPRESA	CONTRATOS DE TRABAJO	\$ 500.000	GERENTE GENERAL	TODOS LOS FUNCIONARIOS	X			
		X	DISEÑAR PERFILES PARA CADA CARGO Y MANUAL DE FUNCIONES	PERFILES Y MANUAL DE FUNCIONES	\$ 400.000	GERENTE GENERAL	TODOS LOS FUNCIONARIOS	X			

Fuente: Los autores

**Tabla 35.** Plan de acción aprendizaje y crecimiento

(TECNOLÓGICO)											
TIPO			DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO	RESPONSABLE	EQUIPO DE TRABAJO	CRONOGRAMA			
M	P	A						2014	2015	2016	2017
		X	PROPENDER POR LA IMPLEMENTACION Y ACTUALIZACION DE LAS DIVERSAS HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS EN CADA AREA QUE CONTRIBUYA A LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS.	SOFTWARE	\$ 1.000.000	GERENTE OPERATIVO	GERENTE COMERCIAL	X	X	X	X
		X	DAR IMPULSO A LA CREACION DE PAGINA WEB Y REDES SOCIALES C PARA LA DIFUSION DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA.	CREACION PAGINA WEB Y REDES SOCIALES	\$ 2.000.000	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	X			
(TALENTO HUMANO)											
TIPO			DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO	RESPONSABLE	EQUIPO DE TRABAJO	CRONOGRAMA			
M	P	A						2014	2015	2016	2017
		X	PROMOVER LA PARTICIPACION DEL EQUIPO HUMANO EN LAS DIFERENTES CHARLAS, SEMINARIOS, CURSOS ADELANTADOS DE MANERA GRATUITA POR ENTIDADES COMO CAMARA DE COMERCIO, FASECOLD Y FENALCO EN LAS AREAS ESPECIFICAS DE ACUERDO A NECESIDADES DE FORMACION DETECTADAS	LISTADO DE ASISTENCIA	\$ 300.000	GERENTE GENERAL	TODOS LOS FUNCIONARIOS	X	X	X	X
		X	ESTABLECER UN PROGRAMA DE CAPACITACION DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS EMPLEADOS.	PLAN DE FORMACION	\$ 400.000	GERENTE GENERAL	TODOS LOS FUNCIONARIOS	X			
		X	IMPLEMENTACION PROGRAMA DE INDUCCION A CADA CARGO	ACTA DE INDUCCION AL CARGO	\$ 400.000	GERENTE COMERCIAL	FUNCIONARIOS NUEVOS	X	X	X	X

	X		ESTABLECER UN PLAN DE BIENESTAR PARA LOS COLABORADORES (CELEBRACION DE CUMPLEAÑOS, FECHAS ESPECIALES, PERMISOS)	PLAN DE BIENESTAR	\$ 300.000	GERENTE COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE OPERATIVO	X			
--	---	--	---	-------------------	------------	-------------------	---------------------------------------	---	--	--	--

**Fuente:** Los autores

Convenciones:

M: MACROPROYECTO  
P: PROYECTO  
A: ACTIVIDAD RECURRENTE

## 9. FASE 5: EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

### 9.1 Balance Score Card

**Tabla 36.** Balance Score Card DMV

EVENTO Y/O PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	LINE A BASE	META	PERIODICIDAD	PESO
RESPONSABILIDAD SOCIAL	RESPETAR EL MEDIO AMBIENTE A TRAVÉS DE UN DESARROLLO SOSTENIBLE	DESARROLLAR PROCESOS DE MENOR IMPACTO AMBIENTAL	DISMINUCION DEL DESPERDICIO	Kg de desperdicios periodo actual - Kg de desperdicio periodo anterior	70 KG / MES	40 KG	MENSUAL	40%
			PORCENTAJE DE TECNOLOGIAS DE MENOR IMPACTO	(N de procesos ajustados/N total de procesos)*100	1	4	BIMESTRAL	60%
RENTABILIDAD	FORTALECER LA VIABILIDAD FINANCIERA DE DISTRIBUCIONES VALENCIA	GARANTIZAR EL MANEJO ADECUADO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, PROPENDIENDO POR SUS RENDIMIENTOS, Y ASEGURANDO SU DISPONIBILIDAD, CONTROLAR SU EJECUCION Y MONITOREAR A LARGO PLAZO LA VIABILIDAD	RENTABILIDAD	(Utilidad / Inversión) % 100	15%	20%	MENSUAL	40%
			GESTION DE CARTERA VENCIDA	Cartera Vencida / Cartera Total	CICLO 60 DIAS	CICLO 30 DIAS	MENSUAL	20%
			PORCENTAJE DE UTILIZACION DE ACTIVOS	(Capacidad utilizada /Capacidad instalda)*100	50%	100%	MENSUAL	20%
			DISMINUCION DE COSTOS	(%Costos periodo actual-%Costo periodo	85%	80%	MENSUAL	20%

		FINANCIERA		anterior)				
DIVERSIFICACION DE MERCADOS Y PRODUCTOS	LOGRAR ALTOS INDICES DE SATISFACCION DE NUESTROS CLIENTES	CAPTAR Y FIDELIZAR CLIENTES A TRAVES DE LA PROMOCION Y COLOCACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS BRINDANDO ATENCION Y RESOLUCION A SUS NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y RECLAMACIONES	ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS	(Estrategias ejecutadas/Estrategias proyectadas)*100	0	100%	BIMESTRAL	20%
			EFFECTIVIDAD EN VENTAS	(Clientes nuevos ingresados/Clientes Contactados) *100	20%	50%	MENSUAL	20%
			CUMPLIMIENTO EN VENTAS	(Metas cumplidas/ Metas presupuestadas)*100	0	100%	MENSUAL	25%
	CONSOLIDAR LA REPRESENTATIVIDAD DE DISTRIBUCIONES Y MANUFACTURAS VALENCIA		PARTICIPACION EN EVENTOS	(# participación en eventos/ eventos presupuestados participar*100	50%	100%	SEMESTRAL	15%
			EFICIENCIA EN ATENCION DE QUEJAS	N. de quejas/tiempo de respuestas*promedio mínimo de respuesta por tipología de queja	5	1	MENSUAL	20%
PROCESOS INTERNOS - CALIDAD	ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LOS PROVEEDORES	OPTIMIZACIÓN DE LA LOGÍSTICA INTERNA. AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA A TRAVÉS DEL ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS.	PORCENTAJE DE ENTREGAS A TIEMPO	PET = (Entregas a tiempo/ Entregas Totales) * 100	80%	95%	MENSUAL	30%
	PROMOVER LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS		PORCENTAJE DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	(N. procesos estandarizados/total de procesos)*100	0	6	BIMESTRAL	35%
			NUMERO DE ALIANZAS EFECTIVAS	N. de alianzas efectivas x año	0	3	SEMESTRAL	35%

APRNDIZAJE Y CRECIMIENTO	GARANTIZAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	GESTIONAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN ADMINISTRACIÓN PLANTA DE PERSONAL, FORMACION Y DESARROLLO, FAVORECIENDO LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES. OPTIMIZAR LOS SISTEMAS Y FLUJOS DE INFORMACIÓN.	ROTACIÓN DEL PERSONAL POR CARGO	(Rotación del personal por cargo/N. de cargos totales) + 100	1	0	ANUAL	20%
			CAPACITACIONES DICTADAS A LOS EMPLEADOS	N. de capacitaciones realizadas/N. de capacitaciones proyectadas	0	4	ANUAL	25%
			EFICACIA PROCESO DE SELECCIÓN	N.de inducciones impartidas/N. de empleados nuevos	0	100%	ANUAL	30%
			TIEMPO OPTIMIZADO	1-(t de proceso final/t de proceso inicial)	0	TIEMPO MIN	MENSUAL	25%

**Fuente:** Los autores



## CONCLUSIONES

Para Distribuciones y manufacturas Valencia (DMV), la estructuración del plan estratégico para el periodo 2014 – 2017 representa la primera herramienta de gestión administrativa que le permite tomar decisiones gerenciales con menor incertidumbre, planificando el futuro y estableciendo su posición estratégica dentro del sector calzado.

Se estableció una plataforma estratégica alineada al core del negocio, definiendo las características fundamentales de la empresa y llevando a todos los niveles de la organización la filosofía organizacional, debe desarrollarse un presupuesto ajustado al plan de ventas de la organización.

El diagnóstico del entorno mostró como principales barreras del sector calzado el contrabando y a informalidad. A nivel interno, los precios competitivos representan una variable crítica para la estabilidad de la empresa. A nivel local Distribuciones y Manufacturas Valencia ha generado credibilidad gracias a la calidad de sus productos y el posicionamiento de su marca, representando una oportunidad para desarrollar estrategias de inversión que le permitan activar el mercado.

La utilización de estrategias de integración hacia adelante permitirá mejorar la liquidez de la empresa. Adicionalmente, estrategias de diversificación articulada le permitirá ofrecer productos y servicios complementarios que propendan por la satisfacción del cliente.

De acuerdo al análisis del futuro se estima que los principales objetivos con mayor probabilidad de ocurrencia son el incremento de la rentabilidad a través de inversión en innovación y alianzas estratégicas; diversificar los productos a través de la producción de calzado terminado para dama; diversificar los mercados a partir de la generación de una economía de escala y estandarizar la calidad de los procesos como uno de los principales características de la organización.

El direccionamiento estratégico de DMV muestra como principales acciones cada de uno de los perfiles del Balance Score Card alineados con los objetivos corporativos y especificados en el plan de acción con el fin de orientar asertivamente las actividades a ejecutar para lograr el direccionamiento de la empresa hasta el año 2017.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALBRECHT, K. (1998). La Revolución del Servicio. 3R Editores, Colombia.

ALBRECHT, K Y ZEMKE, R. (1999). Gerencia del Servicio. 3R Editores. Colombia.

ALVAREZ, D; GONZALEZ, H. (2007). Competitividad sectorial internacional caso: sector del cuero y del calzado en Colombia. Entramado *ISSN*: 1900-3803 *ed*: Universidad Libre Seccional Cali v.3, p. 24-49.

AMAYA, J. (2005). Gerencia Planeación y Estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación. Prospectiva. Universidad Santo TomaS, p. 318.

ARIZABALETA, E. (2004). Diagnostico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Segunda edición. Eco- ediciones. Colombia, p.315.

COLLAZO, J; SAROKA, R.( 2012) Factores Clave para el éxito. Bértora.

FRED, D. Conceptos de administración estratégica novena edición. Pearson, Prentice Hall. México 2003, p. 337.

Global Entrepreneurship Monitor. Reporte anual (2009 – 2010). Bogotá. ISBN 978-958-695-534-8. 2009, p.98

HOFFMAN, D. Y BATESON, J. (2002). Fundamentos de Marketing de Servicios. Thomson. México.

MINTZBERG, H; QUINN, J; VOYER J. (1997) El proceso estratégico. Edición breve. USA, p. 633.

Perdomo, Y. et.al (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. CICAG, volumen 6, Edición 2.

RODRIGUEZ, J. (2005). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta Edición. Cengage Learning Editores. España, p. 289.

SERNA, H. (2000). Gerencia Estratégica Planeación y Gestión Teoría y Metodología. Bogotá, 3R Editores, p. 125

Welsch, Glenn A. Presupuestos: Planificación y control de utilidades. Madrid: Editorial Dossat S. A. para Prentice/Hall Internacional Inc.

### **Web Sites:**

[www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co) consultado 7 de Junio del 2013 Concepto de varias autores planeación.

<http://rdmercadeo.com/articulos/marketing/1290-que-es-un-plan-de-ventas.html>  
Consultado el 11 de Junio de 2013.

Barber, C. <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/tag/plan-de-ventas/>  
Publicado 10 de agosto de 2010. Consultado 11 de junio de 2013

[http://www.venmas.com/venmas/ventas/plan\\_de\\_ventas?  
gclid=CIT1\\_YLf27cCFdJQOgodAFwAqg](http://www.venmas.com/venmas/ventas/plan_de_ventas?gclid=CIT1_YLf27cCFdJQOgodAFwAqg)

<http://www.soyentrepreneur.com/17694-traza-tu-plan-de-ventas.html>

Siebold, M. (1997). Administración del Servicio. Mercadeo en Línea. Neoediciones CR Ltda. [http://www.mercadeo.com/01\\_admsrv.html](http://www.mercadeo.com/01_admsrv.html)

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1450 de 2011.  
<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

### **Software:**

**LIPSOR-EPITA- MicMac**